



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A GESTÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

*O Impacto do Clima Organizacional no
comprometimento dos Colaboradores*

Autor: Mariana Magna de Gouveia Santos

Orientadora: Prof.^ª Dr.^ª Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para Obtenção de Grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri: Prof. Dr. Albino Lopes (Presidente)

Prof.^ª Dr.^ª Patrícia Jardim da Palma (Orientadora)

Prof. Dr. Pedro Gomes Rodrigues

Lisboa 2014

VALORIZAMOS PESSOAS

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho não teria sido possível, sem o apoio de algumas pessoas, com as quais quero expressar o meu profundo e sentido agradecimento.

Em memória ao meu querido Pai, que infelizmente já partiu, mas estou certa que estará muito orgulhoso! Por sempre me ter incutido o valor da persistência, do trabalho, da confiança e, sobretudo, pelos seus conselhos que permanecem vivos. À minha querida Mãe, pela disponibilidade, carinho, amor, amparo em todos os momentos e pela força com que encara as adversidades da vida. Ao meu irmão Diogo, pela sua amizade inesgotável!

Ao meu sogro Rui, por sempre ter acreditado em mim e no meu valor.

Ao meu querido marido Roberto, pela contribuição valiosa com o seu amor, amizade, paciência e sobretudo, por ter escolhido construir a meu lado o que de melhor há na vida: uma Família! Aos meus lindos filhos, Margarida e Tiago, a essência do meu Ser, que me fazem acreditar que tudo vale apenas.

À Prof.^a Dr.^a Patrícia Jardim da Palma, Orientadora da Dissertação, pela partilha do saber, pelas valiosas contribuições para a realização deste trabalho, e sobretudo, por estimular o meu interesse nesta área.

À minha eterna amiga, também colega de mestrado Dr.^a Filipa Freitas, pela sua imperecível amizade!

À Eng.^a Joana Rodrigues pela amizade, incentivo e apoio moral durante todo o percurso deste trabalho. Ao Eng.^o Jorge Pereira pela disponibilidade e intervenção na recolha dos dados.

Aos colaboradores das Organizações que participaram neste estudo, pelas informações cedidas e pela disponibilidade na resposta voluntária a temas sensíveis.

RESUMO

O novo paradigma da gestão pública coloca a gestão de recursos humanos no centro das Organizações e destaca as “*peçoas*” com o elemento estratégico da Organização.

A importância crescente das “*peçoas*” nas Organizações tem tornado, cada vez mais relevante, a análise do Clima Organizacional, traduzindo o estado de saúde do corpo interno de uma Organização, que se exprime através dos comportamentos dos seus membros, podendo ir do absentismo à rotatividade. A compreensão da origem destes comportamentos exige a abordagem das variáveis que o influenciam.

O Comprometimento Organizacional é um dos temas mais pesquisados no contexto do comportamento Organizacional, de forma a fomentar o envolvimento dos colaboradores com os objetivos e valores da Organização.

Embora a referência às “*peçoas*” enquanto principal ativo estratégico das Organizações tenha ganho força no mundo empresarial, importa estudar se o Clima Organizacional influencia os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos na Organização e, por conseguinte, o seu Comprometimento.

Esta dissertação analisa o impacto do Clima Organizacional no comprometimento dos indivíduos, inseridos em modelos organizacionais híbridos (Parcerias Público Privadas), tendo-se encontrado evidências positivas na relação entre os constructos.

Palavras-Chave: Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Recursos Humanos e Organizações Híbridas

ABSTRACT

The emerging paradigm of the public management puts the human resources in the center of the organizations as well as employees as a strategic factor.

The growing importance of employees in the organizations have turned the analysis of the Organizational Climate , increasingly relevant, showing the health status of its internal body, which is shown through the behaviour of their members, may lead to the absenteeism to the rotatividade.

The understanding of the origin of these behaviours requires an approach of the variables that influence it.

The Organizational Commitment is one of the most researched themes in the context of organizational behaviour, in order to encourage the involvement of the employees with the goals and values of the Organization.

Although the reference to employees as a major strategic asset of Organizations, have gained strength in the business world; it is deeply important to study whether the organizational Climate influences the behaviour, motivation, productivity and satisfaction of the individuals in the organization and therefore their commitment.

This dissertation analyses the impact of the Organizational Climate on the commitment of the individuals included in Hybrid Organizational models (Public Private Partnerships) showing positive evidences on the connections between the constructs.

Keywords: Organizational Climate; Organizational Commitment; Human Resources and Hybrid Organizations.

INDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1. INTRODUÇÃO	6
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E FORMULAÇÃO INICIAL DO PROBLEMA	6
1.2. PRESSUPOSTOS BÁSICOS TEÓRICOS.....	8
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
2.1. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E A SUA IMPORTÂNCIA	9
2.1.1. AS COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
2.2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E A SUA EVOLUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.3. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.1. OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.4. A DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.4.1. AS DIMENSÕES DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE ALLEN & MEYER (1991)	24
2.4.2. OS EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	27
3. OBJETO DE ESTUDO.....	31
3.1. CONCEITOS E FINS DAS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS	31
3.2. AS CONCESSÕES RODOVIÁRIAS: ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO E A SUA TIPOLOGIA	33
3.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	36
4. METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	39
4.1. DESENHO DO ESTUDO.....	39
4.2. PARTICIPANTES	40
4.3. INSTRUMENTO	40
4.5. ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA	42
4.6. ANÁLISE ESTATÍSTICA E DESCRITIVA	43
4.6.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	43

4.6.2.	RESULTADOS DO INQUÉRITO POR DIMENSÃO DE ANÁLISE	46
4.6.3.	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	49
4.6.4.	ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DE ANÁLISE	50
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
6.	CONCLUSÃO	59
7.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	62
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

ANEXOS

ANEXO 1 - Pedido de autorização para a realização do estudo e respetivo Inquérito

ANEXO 2 - Estatísticas descritivas

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Hierarquia das Necessidades	19
Tabela 2 - Efeitos do Clima Organizacional nos Recursos Humanos	20
Tabela 3- Análise do Clima Organizacional/Comportamentos	22
Tabela 4 - Modelo de Meyer & Allen (1991)	24
Tabela 5 - Efeitos do Comprometimento Organizacional.....	29
Tabela 6 - Tipos de Parceria Publico - Privada	34
Tabela 7 - Características dos Modelos De Parceria Publico – Privada	34
Tabela 8 - Consistência Interna Clima Organizacional	42
Tabela 9 - Consistência Interna Comprometimento Organizacional	42
Tabela 10 - Escala do Clima Organizacional A	46
Tabela 11 - Escala do Clima Organizacional B	46
Tabela 12 - Escala do Comprometimento Afetivo	47
Tabela 13 - Escala de Comprometimento Instrumental.....	48
Tabela 14- Escala do Comprometimento Normativo	48
Tabela 15 - Estatísticas Descritivas: Clima Organizacional	49
Tabela 16 - Estatísticas Descritivas: Comprometimento Organizacional	50
Tabela 17 - Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Afetivo	51
Tabela 18 - Regressão Simples: Comprometimento Afetivo	51
Tabela 19 - Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Instrumental.....	52
Tabela 20 – Regressão Simples: Comprometimento Instrumental	52
Tabela 21– Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Normativo	53
Tabela 22 - Regressão Simples: Comprometimento Instrumental.....	53
Tabela 23 - Significância das diferenças: Género	54
Tabela 24 - Significância das diferenças: Antiguidade.....	54
Tabela 25 - Significância das diferenças: Filhos	55
Tabela 26 - Significância das diferenças: Vínculo	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustração 1- Género	43
Ilustração 2 - Grupo Etário	43
Ilustração 3 - Habilitações	44
Ilustração 4 - Antiguidade	44
Ilustração 5– Estado Civil.....	45
Ilustração 6– Vínculo Laboral	45

ABREVIATURAS

NPM - *New Public Management*

PPP – *Parceria Público Privado*

RJPPP – *Regime Jurídico Parceria Público Privada*

PFI - *Private Finance Initiative*

CO - *Comprometimento Organizacional*

CA – *Comprometimento Afetivo*

CN – *Comprometimento Normativo*

CI – *Comprometimento Instrumental*

RH – *Recursos Humanos*

GRH- *Gestão de Recursos Humanos*

PPP's – *Parcerias Público Privadas*

1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E FORMULAÇÃO INICIAL DO PROBLEMA

Os Recursos Humanos têm sido uma preocupação constante na gestão das Organizações. Gerir Recursos Humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são elementos chave para garantir níveis de performance elevados.

Ao longo dos últimos anos, tem sido visível a influência do *New Public Management* (NPM) em Portugal, modelo criado no Reino Unido por Margaret Thatcher, no início dos anos 80, aproximando o modelo de gestão pública ao modelo de gestão privada (Dunleavy (2006)).

A Gestão Pública passa a ser encarada como uma atividade com novos contornos, com características inspiradas nas técnicas e gestão do setor privado, destacando-se as formas híbridas (Skelcher e Mhatur, 2004, p.1): as Parcerias Público Privadas (PPP). Vários autores (Domberger, Farago e Fernandes, 1997; Wettenhall, 2003) referem que as PPP's são facetas associadas ao NPM, pelas características que lhes são inerentes, quer pelo princípio da contratualização, quer pelo efeito de junção de recursos.

O novo paradigma emergente da gestão pública coloca a gestão dos recursos humanos (GRH) no centro e posiciona as pessoas como fator estratégico das Organizações (Bilhim, 2005).

A GRH evoluiu em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacionais e o fator humano traduz o aspeto estratégico mais relevante. Autores como Edvison e Malone (1998, p. 31), definem que *“toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência, poder de inovação, assim como os valores, cultura e filosofia da empresa, estão incluídos no termo Capital Humano (CH)”*. Desta nova abordagem e, atendendo ao novo paradigma do séc. XXI, que considera os recursos humanos a mais-valia das Organizações, é fundamental manter níveis de satisfação dos indivíduos, a fim de obter o compromisso destes com os objetivos organizacionais.

A constituição das Organizações Híbridas (PPP), nas sociedades modernas, visou essencialmente, beneficiar o Estado Português, de forma a gerar poupanças nos recursos públicos, em resultado da repartição de encargos e riscos entre o setor privado e o público. O surgimento destes novos modelos organizacionais decorrentes da influência do *New*

Public Management e a inerente criação de encargos e responsabilidades a longo prazo, entre os parceiros (público e privado), justifica aprofundar o seu impacto a nível dos seus RH. Tendo em conta os estudos realizados por vários autores (e.g. Carr *et al.*, 2003; Parker *et al.*, 2003) as perceções de Clima estão relacionadas com as atitudes/comportamentos no trabalho. Neste contexto, pretende-se estudar o impacto do Clima Organizacional no Comprometimento dos colaboradores inseridos em modelos organizacionais de forma híbrida.

Rizzati (2002) e Menezes (2008, citado por Massano, 2012), desenvolveram estudos sobre a importância do Clima Organizacional e confirmaram que este, influencia direta ou indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos envolvidos na Organização e, por conseguinte, o seu comprometimento. Ora, as características dos modelos organizacionais híbridos, geram um determinado Clima Organizacional. Este repercute-se sobre a motivação dos seus membros e determina comportamentos. Esses comportamentos têm uma variedade de consequências para a Organização, tais como a produtividade, absentismo¹, rotatividade, satisfação e rotatividade².

Nas últimas décadas, o Estado Português recorreu “*em excesso*” às PPP, com destaque para o setor rodoviário (Marques e Silva, 2008³), surgindo dúvidas no seu *Value for Money*⁴.

Presentemente compete à Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos (UTAP), sob tutela do Ministério das Finanças, “*a preparação, desenvolvimento, execução, fiscalização e acompanhamento global dos processos de parceria público-privada*” (art. 35º do Decreto-Lei n.º 111/2012).

¹ O absentismo que caracteriza-se pela não presença de trabalhadores num espaço-tempo pré-determinado, de acordo com regras e estruturas organizacionais, tem sido alvo de diversas análises e pode ser causado por diversos fatores. Pode ser voluntário, significando que o trabalhador decide não ir trabalhar voluntariamente, ou pode ser involuntário, causado por diversos fatores que não resultam de uma opção pessoal, como uma doença, um acidente que podem, contra a sua vontade, impedi-lo de ir trabalhar (Bilhim, 2005).

² A rotatividade de pessoal (também Rotatividade), no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma Organização. Pode ser um indicador de saúde organizacional (Chiavenato 1999).

³ As Parcerias Público Privadas em Portugal. Lições e Recomendações, *Revista de Estudos Politécnicos*, 2008, Vol VI, n.º 10, 033-050

⁴ O conceito de VFM é definido por OGC (2001) como combinação ótima do custo e da qualidade “*whole-life*”, com vista a satisfazer os requisitos impostos pelo Estado e consequentemente a satisfazer os requisitos impostos pelo Estado e consequentemente a satisfazer das necessidades dos utilizadores. No âmbito dos contratos, o objetivo estabelecido é que se alcance sempre o máximo de *Vfm* tanto para o setor público como para o setor privado, ou seja, poupança para o parceiro público (Estado) e lucro para o parceiro privado.

Face à instabilidade que as Organizações híbridas atravessam, no contexto português, será que os seus membros percecionam positivamente a sua Organização? Será que essas perceções influenciam o seu comprometimento com a Organização?

A estrutura desta dissertação inclui um primeiro capítulo com a introdução, objetivo do estudo, delimitação do problema e a sua relevância. No segundo capítulo, será feita a revisão da literatura sobre Clima e Comprometimento Organizacional, a sua importância e seus efeitos nas Organizações. No terceiro capítulo, uma descrição do objeto de estudo, as Organizações híbridas e a sua evolução no contexto português. No quarto e quinto capítulos, a apresentação da metodologia utilizada e a análise dos resultados. No sexto e sétimo capítulo, serão apresentados os resultados, a análise, as conclusões e limitações da investigação.

1.2. PRESSUPOSTOS BÁSICOS TEÓRICOS

As sociedades europeias enfrentaram fortes desafios que as induziram à mudança. Desde 1980, sob a influência do neoliberalismo, um novo paradigma emergiu no setor público, resultando em alterações profundas na gestão de serviços públicos (Dixon et al. 1998; Johnston and Kpuzmin, 1998).

O papel do Estado ganhou novos contornos, modificando a forma de desempenhar as suas missões na sociedade. O recurso a formas de cooperação institucional entre os setores público e privado tornou-se uma realidade, sucedendo um Estado fragmentado (Fredrickson, 2003), policêntrico, que promove a colaboração entre atores (Pierre e Peters, 2000). A insustentabilidade do nível da despesa pública e a exigência de melhores serviços pelos cidadãos (eficácia e eficiência do setor público) sustentaram os ideais do *New Public Management* (NPM) e conduziram ao desenvolvimento de novas identidades organizacionais. Destes novos arranjos institucionais (Firmino, S. 2001), destacam-se as formas híbridas, as Parcerias Público Privadas (PPP), com "*normas, valores e crenças próprias de uma Organização*" (Bilhim, 2004).

No contexto português, verifica-se que as PPP's empregam um grande número de colaboradores, cujas expectativas, atitudes e comportamentos não devem ser relegados.

Daí a pertinência em desenvolver um estudo empírico que visa a correlação entre as variáveis Clima e Comprometimento Organizacional nas Organizações Híbridas.

As percepções do Clima são vistas como determinantes no comportamento dos indivíduos nas Organizações, mediando a relação entre as características objetivas do trabalho e respostas individuais. Isto é, os indivíduos não respondem diretamente ao ambiente Organizacional necessitando, em primeiro lugar, de perceber e interpretar o seu ambiente (Campbell, Dunnette, Lawlwe e Weick, 1970 (citados por Carr *et al.*, 2003)).

Autores como Chambel e Curral (2008, p. 195) constataam que a *“percepção do contexto de trabalho, relacionado com o Clima, evoca expetativas e valências, que têm influência direta na motivação e desencadeia sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a Organização”*. Acrescentam ainda, que as atitudes e motivação estão relacionadas com os comportamentos dos membros da Organização, ou seja, com o comprometimento, absentismo e rotatividade.

Dada a importância destes conceitos na vida quotidiano das Organizações, não obstante o impacto nos comportamentos dos seus membros, o objetivo deste estudo visa explorar a relação entre o Clima Organizacional e as dimensões do Comprometimento Organizacional nas Organizações híbridas.

Na revisão da literatura foram encontradas estudos empíricos (Rhee, Dutton e Bagozzi, 2003; Rizzati, 2002; Menezes, 2008; Ribeiro, 2003) sobre o relacionamento entre as duas variáveis, sendo certo que esta investigação visa contribuir para a abrangência da análise dos resultados, criando novas perspectivas para intervenções futuras nas Organizações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E A SUA IMPORTÂNCIA

Segundo Chiavenato (1994, p. 17) *“o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro das Organizações, das quais depende para nascer, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças e obter todos os seus produtos e serviços de que necessita.”*

A maioria das atividades que realizamos, desde o nascimento até à morte, acontecem num contexto Organizacional, quer sejam em lazer, trabalho, educacional, religioso, saúde, entre outros.

De acordo com Etzioni (1976, p.3) *“os membros das sociedades modernas tiram grande parte da sua satisfação material, social e cultural de Organizações feitas em grande escala.”*

Segundo Bilhim (1995), as Organizações são unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Por um lado, são unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, nomeadamente, as fábricas, os bancos, os hospitais, a Administração Pública. Por outro lado, estabelecem certas condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e integração dos diversos membros numa unidade coerente. Apesar dos aspetos diferenciadores, detêm características comuns e distinguem-se de outras formas de Organização social, como a família, a classe ou os grupos sociais ocasionais.

De acordo com Billhim (2005), as Organizações existem para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatingíveis, se concretizados por uma só pessoa. A característica mais evidente numa Organização é o facto de ser composta por indivíduos cuja participação torna o seu funcionamento possível. Esta característica é essencial, no sentido em que, o número de membros é importante para distinguir o conceito de Organização do conceito de Grupo, pois certas características organizacionais, tais como a divisão do trabalho, só surgem quando o grupo atinge uma determinada dimensão, havendo necessidade de criar regras formais, que vão regulamentar os comportamentos dos indivíduos.

Para Chanlat (1993), as Organizações são um local onde diversos agentes contribuem com os seus recursos para produzir objetivos e serviços, mas também é um local onde cada membro atua para realizar os seus próprios objetivos. Sroul (1998) afirma que as Organizações são um microorganismo social, onde agentes individuais são os portadores das relações sociais.

Por sua vez, Morgan afirma que as Organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem num ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Vê a Organização como uma essência, o produto da integração dos membros que a compõem, sendo o resultado das mais diversas personalidades com os seus valores e crenças, possibilita aquele grupo constituir uma identidade própria. Fomenta que ao ingressar numa Organização, o individuo traz consigo um conjunto de expetativas que espera concretizar objetivando a sua auto-realização. Por outro lado, a Organização também tem a expetativa de satisfazer as suas necessidades, criando princípios que norteiam o comportamento dos colaboradores.

Deste modo e de acordo com Chambel e Curral (2008), as características individuais dos membros de uma Organização influenciam o funcionamento da Organização, através das

suas características pessoais, como a idade, a formação, a motivação. Esta influência é condicionada pelo tipo de participação que cada indivíduo tem na Organização e pela participação que cada um destes mesmos indivíduos possuem noutras Organizações, que possam eventualmente fazer parte, tais como, uma associação cultural ou recreativa, um clube desportivo. Desta forma, ao participar simultaneamente em diferentes Organizações, os indivíduos assumem papéis distintos em cada uma delas, influenciando a sua participação numa e noutra.

Ao se constatar que existe influência das características individuais no funcionamento das Organizações, é certo que as características da Organização também exercem influência nos indivíduos. Um exemplo disso são as regras formais da Organização, ao regulamentarem os comportamentos dos seus membros, sendo certo que esta influência depende por um lado, do tipo de participação que o indivíduo possui na Organização e da participação que possui noutras (Chambel e Curral, 2008).

Deste modo, as Organizações não devem relegar a importância do conhecimento das variáveis que afetam, positivamente ou negativamente, o comportamento humano.

2.1.1. AS COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma das características diferenciadoras da Organização é a sua Estrutura, ou seja, os meios usados para atingir os seus objetivos. Como define Bilhim (2005), é o modo de interação entre os membros da Organização, a forma como as tarefas estão destinadas e onde estão estabelecidos os mecanismos formais de coordenação e controlo.

Bilhim (2005) define três características na Estrutura Organizacional: a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes numa Organização, sendo que a diferenciação, diz respeito à divisão da Organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada.

A formalização é constituída pelas regras e procedimentos, normas escritas, que as Organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros.

A centralização e a descentralização são conceitos que estão relacionados com o nível Organizacional onde são tomadas as decisões numa Organização, e por conseguinte, com a

distribuição de poder nas Organizações. Segundo Bilhim (2005), a centralização aponta o lugar onde está o poder de decisão.

No entanto, de acordo com os autores Chambel e Curral (2008) a Estrutura formal, que consiste na dimensão normativa ou prescritiva da estrutura Organizacional, apesar de constrangir e limitar o comportamento dos indivíduos, não o determina. Defendem que a não determinação do comportamento dos indivíduos, permite descriminar a dimensão estrutural designada por Informal, que se refere ao comportamento exibido pelos indivíduos na Organização. Deste modo, o que varia consoante a Organização é o grau de coincidência entre as componentes, Formal e Informal. Sendo possível, *“descriminar atividades, interações e sentimentos, que são exibidos com uma certa regularidade por um indivíduo ou grupo de indivíduos, que estão ou não de acordo com as atividades e interações prescritas formalmente pela Organização”* (Chambel e Curral, 2008 (p. 109)).

A componente formal estabelece um determinado comportamento, que desse modo influencia o comportamento exibido pelos indivíduos na Organização. No entanto, esta prescrição poderá ser sentida de modo desigual pelos indivíduos da Organização, que acabam por apresentar um comportamento diferente do formalmente prescrito.

A abordagem da escola das Relações Humanas impulsionou a evolução da teoria dos comportamentos organizacionais. Deste modo, o papel da Gestão de Recursos Humanos, ganha uma nova perspetiva, abandonando a gestão tradicional de função de pessoal baseada num modelo rígido e burocrático e colocando as *“pessoas”* como o fator estratégico das Organizações.

2.2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E A SUA EVOLUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A crescente importância da GRH, na era da globalização, deve-se à maior consciencialização de que *“as pessoas”* são um instrumento relevante na estratégia das Organizações (Marques, 2010).

Ao longo dos anos, tem vindo a tornar-se cada vez mais importante o papel da GRH, cujo principal objetivo deverá ser fomentar a implementação de práticas organizacionais, tendo por base que as Organizações são, onde os indivíduos desempenham a sua atividade profissional, afetando os seus pensamentos, sentimentos e ações, dentro e fora das

mesmas; assim como os pensamentos, sentimentos e ações das pessoas, afetam as Organizações em que estas se inserem (Brief & Weiss, 2002).

A GRH evoluiu ao longo do século XX, em articulação com a teoria dos comportamentos organizacionais, atribuindo ao fator humano, a mais-valia das Organizações.

O primeiro grande marco advém da Revolução Industrial, em que se passa de uma sociedade tradicional para uma sociedade moderna. Posteriormente, com a Segunda Revolução Industrial, denota-se a passagem da perspetiva mais focada na produtividade (característica do taylorismo) para a perspetiva focada no colaborador, marcada pela conjuntura social, económica, política e tecnológica da época e, sobretudo, com a evolução das ciências sociais e humanas (Padial, 2005).

A abordagem clássica desenvolvida por Taylor associava uma Organização às peças de uma máquina, cujo objetivo fundamental era a obtenção de lucro económico em detrimento do bem-estar e satisfação dos colaboradores. Mais tarde, a abordagem da Escola das Relações Humanas, nos finais dos anos vinte do século XX, toma como prioritário o Ser Humano, destacando as suas motivações, sentimentos, satisfação e bem-estar. Tal perspetiva defendia que tal como uma máquina, o Ser Humano é capaz de trabalhar de forma harmoniosa e interrelacionada, podendo alcançar um determinado objetivo através das suas “ferramentas” (Morgan, 1986, citado por Chambel e Curral, 2008).

Desta abordagem, destaca-se os estudos de Elton Mayo (1927) e a sua experiência de *Hawthorne*, em que o simples ato de demonstrar preocupação para com as pessoas, se revela suficiente para a sua motivação e satisfação, fazendo-as, conseqüentemente, produzir mais e melhor. Perante esta premissa, e segundo Cubbon (1969), aquando da integração num grupo onde existe entreajuda e cooperação entre os membros, o individuo torna-se mais produtivo, desempenha melhor e com satisfação as suas tarefas, pois não está submetido a uma autoridade inflexível. Quanto mais integrados estiverem os indivíduos com as estratégias e objetivos organizacionais, mais fácil e rapidamente se traduzirão no comprometimento e sucesso Organizacional (Santos, 2004). Ou seja, o desafio reside em saber criar uma conjuntura favorável ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, culminando a gestão do conhecimento existente na Organização (Santos, 2004).

Desta forma, a própria denominação dos Recursos Humanos foi sofrendo alterações: desde Organização de Pessoas, a Direção de Pessoal, Direção de Assuntos Sociais, Direção de Desenvolvimento Social, Direção de Relações Humanas, Relações Industriais ou Administração de pessoas (Sikula, 1976; Yoder & Heneman, 1977; French, 1983; Deguy, 1989; Heneman et al., 1989; Dessler, 1991, citado por Padial, 2005), considerando também Comportamento Humano (Rodriguez, 2000, pp. 317, citado por Padial, 2005), Direção das Pessoas (Gasalha, 1993, citado por Padial, 2005), Gestão das Pessoas (Rodriguez & Dei, 2002, citado por Padial, 2005) até à designação, hoje mais encontrada na literatura de Gestão de Recursos Humanos.

Foi nos anos 50, que surgiu a designada Função de Pessoal, à qual se atribuíam funções de processamento salarial, questões jurídico-laborais e relacionamento com entidades oficiais; características de muitas Direções de Recursos Humanos ainda hoje, que descurem a importância que se deve atribuir ao colaborador, contribuindo para a sua inadaptação e insatisfação.

Já nos anos 60, a Função de Pessoal passa a denominar-se de Direção de Pessoal, introduzindo-se os processos de recrutamento, seleção, avaliação e formação, pelo que mais tarde, nos anos 70, passou a chamar-se de Gestão de Pessoal, altura em que se verificou uma evolução a nível legislativo e de colaboração coletiva em prol da satisfação das necessidades dos Colaboradores.

O ponto de viragem foi nos anos 80, destacando o colaborador como o elemento crucial das Organizações, enaltecendo o seu bem-estar a todos os níveis. Por conseguinte, a partir dos anos 90, denota-se a importância da Gestão de Recursos Humanos e o seu posicionamento estratégico na Organização, sendo certo que o fator humano é o mote para o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais (Marques, 2010).

As “*pessoas*” são o aspeto chave do sucesso das Organizações do século XXI, e como tal, é fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as suas competências (Santos, 2004).

O desenvolvimento do capital humano, estimulando as competências individuais dos colaboradores, não só através de forma direta (formação), mas também através da flexibilidade, curiosidade e proatividade do próprio indivíduo; o desenvolvimento do capital estrutural, estabelecendo estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, a

nível formal e informal, reforçando as redes relacionais dos colaboradores; e por último, o desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos de diversas Organizações permite uma perspetiva mais abrangente e realista, tornando o conhecimento mais valioso e incentivando a inovação e criatividade.

Terá de existir uma integração e interação entre a componente *hard* e a componente *soft*, ou seja, entre aquilo que é a vertente estratégica da Organização no seu global e a vertente de desenvolvimento do potencial humano dentro da Organização, tornando-a competitiva e eficaz (Brio, Junquera & Ordiz, 2008). Segundo Kasinath & Pradesh, (2011), é necessário a criação de planos estratégicos de Gestão de Recursos Humanos que tenham impacto positivo nos colaboradores, de modo a que estes consigam demonstrar, através das suas atitudes de trabalho, bem como através dos seus comportamentos.

Não é portanto de todo possível descurar toda a complexidade que envolve a Organização e todo o seu ambiente circundante (Richard & Brown, 2001, citado por Veloso, 2007), nomeadamente as práticas vigentes de Gestão de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos refere-se a *“um desenvolvimento eficaz, uma utilização razoável e uma gestão científica dos Recursos Humanos”* (Cao Xianji & Yu Kaichao, 2007, citado por Zhao, Yuan & Guo, 2011). Deste modo, tem como objetivo a utilização de métodos científicos modernos para gerir eficazmente as ideias e comportamentos das pessoas, dando-lhes liberdade de contribuir para o alcance dos objetivos da Organização, (1996).

Dado que as *“pessoas”* são o fator estratégico das Organizações do século XXI, a perceção da realidade organizacional pelos seus membros, que traduz o Clima Organizacional, é uma das temáticas de maior importância na Gestão dos Recursos Humanos.

2.3. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento científico das teorias organizacionais que procuraram estudar a inserção do homem na Organização, proporcionaram um melhor entendimento da Organização, que passou a ser entendida como um sistema de constantes permutas com o meio (Billhim, 2005).

O Clima Organizacional é considerado um fator deveras importante no sentido de obter um diagnóstico do ambiente interno da Organização, objetivando o conhecimento da situação

atual da Organização e a dimensão do nível de comprometimento e de satisfação dos profissionais que nela laboram (Silva, 2003, citado por Massano, 2012).

O conceito de Clima tem sido abordado por vários autores, podendo-se constatar várias abordagens na revisão da literatura.

O Clima Organizacional pode ser definido como: *“os efeitos percebidos, subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivação das pessoas que trabalham numa determinada Organização”* (1968, citado em Cunha et al 2006, p. 549), ou mesmo como *“as percepções dos empregados acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais”* (Jones e James, 1979, citado por Chambel e Curral, 2008, p. 189) ou mesmo ainda *“uma atmosfera resultante das percepções que os colaboradores têm dos diferentes aspetos que influenciam o seu bem-estar e a sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”* (Barçante e Castro, 1995), ou até mesmo como *“o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível Organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou as congruências das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais”* (Payne e Mansfield (1973). Parker et al. (p. 390, 2003) afirma poder corresponder *“às representações psicológicas de um individuo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais”*.

Segundo Luz (2003), o estudo do constructo é uma importante ferramenta estratégica, pois visa proporcionar uma melhor compreensão do relacionamento entre a Organização e os seus colaboradores, à medida que vai caracterizando por retratar o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho.

De acordo com Kolb, Rubin e McIntry (1978), o Clima Organizacional é considerado uma força capaz de modificar o estado de motivação dos indivíduos no seu ambiente de trabalho. Deste modo, o conceito pode ser entendido como *“o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma Organização, na qual a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos”* (Taschizawa, Pereira e Fortuna (2004)).

As percepções de Clima são vistas como determinantes do comportamento dos indivíduos nas Organizações, mediando a relação entre as características objetivas do trabalho e as respostas individuais (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; citados por Carr et al.,

2003). Isto é, os indivíduos não respondem diretamente ao ambiente Organizacional necessitando, em primeiro lugar, perceber e interpretar o seu ambiente (Carr *et al.*, 2003).

As diversas definições apresentadas pelos autores sobre o conceito pressupõem uma multiplicidade de variáveis. De acordo com Gonçalves (2010), essa dificuldade advém do conceito ser, muitas vezes, entendido de forma diferente pelos diversos indivíduos que desempenham funções na mesma Organização, da reagirem de formas diferentes às políticas, normas e costumes.

Vários estudos têm sido desenvolvidos de forma a avaliar o Clima Organizacional. De entre os principais modelos de investigação, pode-se enumerar os estudos de Litwin e Stringer (1968); Kolb, Rubin e McIntry (1978); Sbragia (1983); Rizzati (2002); Luz (2003) e Neves (2000).

De acordo com Neves (2000) e atendendo à multiplicidade das variáveis, o conceito pode ser abordado segundo quatro perspetivas que apesar de distintas, são mutuamente inclusivas:

- i) Perspetiva Organizacional: conjunto de características que descreve objetivamente, diferenciando-a de outra; é exterior ao indivíduo, independente das suas perceções e estável no tempo, influenciando o comportamento dos indivíduos, que se exprimem por estarem expostos aos membros fatores organizacionais. Os fatores que influenciam o Clima são a estrutura, os estilos de liderança, os processos de decisão e os níveis hierárquicos.
- ii) Perspetiva Psicológica: mais centrada nas características individuais, dá ênfase ao indivíduo, identificando-o como processador de informação e origem do Clima. É entendido como um atributo individual, dado que traduz-se na interpretação que o indivíduo faz da sua situação do trabalho, diferindo de indivíduo para indivíduo. O Clima resulta das motivações, valores e crenças que os indivíduos possuem em relação à Organização onde estão inseridos.
- iii) Perspetiva Psicossocial: a origem do Clima Organizacional advém da interação inter-individual. Integra a influência social que ocorre num contexto da relação interpessoal. Neves (2000) considera que interpretar a realidade organizacional pressupõe analisar as interações entre os atributos organizacionais com a realidade subjetiva que perceciona e a relação entre os diversos membros que constituem a Organização.

- iv) Perspetiva Cultural: releva o contexto mais vasto em que se processa a partilha de significado dos acontecimentos organizacionais com que os indivíduos se confrontam. Esta perspetiva realça a ênfase sociológica da relação grupal (Neves, 2000). São os indivíduos que são influenciados pela cultura organizacional, na crença dos valores, normas símbolos.

Perante estas 4 abordagens, de acordo com Massano (2012, citado por Gonçalves, 2010), as características organizacionais constituem a origem das percepções individuais, as quais são filtradas pela personalidade de cada indivíduo, bem como pela sua estrutura cognitiva e pela interação estabelecida entre os indivíduos. Tais percepções partilhadas pelo Grupo resultam da constituição do Clima Organizacional.

2.3.1. OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2003), o Clima Organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente Organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da Organização e influencia no seu comportamento, referindo-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio Organizacional e está relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Afirma ainda, que o indivíduo cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em diferentes ações, pois espera certas recompensas, satisfações ou frustrações na base da percepção do Clima Organizacional (Chiavenato, 1994).

Posto isto, o Clima Organizacional pode ser visto como um conjunto de fatores que interfere na satisfação ou descontentamento no trabalho, entendendo-se por fatores de satisfação, aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso; e por fatores de descontentamento, aqueles com conotação negativa, tais como: as políticas da administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Zorrinho (2001) considera importante a ponderação dos diferentes fatores, desde as características organizacionais, incluindo a cultura Organizacional, até às características psicológicas dos indivíduos expressas nas suas necessidades e expectativas e à dimensão relacional e social decorrentes da vida em comum, não descurando a influência externa, das percepções dos indivíduos e dos grupos. Enaltece ainda a importância dos fatores estruturais e dos fatores psicossociológicos, como elementos que se cruzam, influenciando

comportamentos geradores de relações de aproximação ou recusa inter-individuais e em relação à Organização.

Para o autor, o Clima Organizacional pode ser assim entendido enquanto resultado da interação entre a imagem que os colaboradores têm da Organização e a sua perceção do modo como esta responde às suas necessidades e expectativas, de que resulta um maior ou menor grau de motivação e satisfação no trabalho.

Esta evidência é reforçada com a teoria das necessidades humanas. A tipologia de Maslow (1943) classifica um conjunto hierarquizado de cinco necessidades, de acordo com uma pirâmide, tendo por base as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades de auto-realização. Porter (1962) mantendo a ideia da pirâmide, faz uma adaptação, classificando em necessidades de proteção, as fisiológicas e de segurança; de autonomia, as sociais e estima e de auto atualização, as auto-realização. Por sua vez, Alderfer (1969), classifica três grupos de necessidades: a existência, a relação e o crescimento, sendo certo que as necessidades ligadas à existência agrupam as duas primeiras necessidades mencionadas por Maslow (1943): as fisiológicas e as de segurança. As ligadas à relação incluem as necessidades sociais e de estima, ou seja, o desejo que os indivíduos têm de criar e manter relações interpessoais. As necessidades ligadas ao crescimento integram o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, agrupando a componente intrínseca de auto estima e auto realização (tabela 1).

Tabela 1 – Hierarquia das Necessidades

<i>(Comparação de Autores)</i>		MASLOW	L. PORTER	ALDERFER
COMPONENTE INTRINSECA	Crescimento pessoal, realização do potencial individual	Auto-Realização	Auto Atualização	Crescimento
	Auto-respeito, autonomia, realização, atenção	Estima	Autonomia	Relacionamento
	Aceitação e amizade	Sociais		
COMPONENTE EXTRINSECA	Ameaças físicas e emocionais	Segurança	Proteção	Existência
	Fome, sede e sexo	Fisiológica		

Fonte: Zorrinho (2001) Serviço Público – Para uma cultura de Gestão na Administração Pública

Tendo por base a classificação das necessidades humanas, as Organizações não devem descurar a importância de responderem às necessidades dos seus membros. A perceção da situação das “*peças*” na Organização, depende da forma como a Organização responde a este tipo de necessidades (Zorrinho, 2001). Deste modo, ao conhecer o Clima Organizacional, cruza-se a imagem interna dos membros perante a Organização, que se traduz nas expectativas que os membros têm em relação à Organização e poder-se-á, identificar alguns tipos de comportamentos.

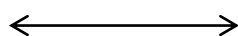
Constata que quando existe um bom Clima Organizacional, a tendência é que as satisfações das necessidades pessoais dos colaboradores estejam realizadas. No entanto, quando o Clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento dos colaboradores. (Tabela 2)

Chiavenato (1994, p. 53) defende a mesma premissa: “*o Clima Organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades*”.

Tabela 2 - Efeitos do Clima Organizacional nos Recursos Humanos

CLIMA ORGANIZACIONAL		
←————→		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração Empresa/Colaboradores	Baixa integração Empresa/Colaboradores	Alta integração empresa/colaboradores
Falta de credibilidade mútua empresa/colaboradores	Baixa credibilidade mútua Empresa/Colaboradores	Alta credibilidade mútua Empresa/Colaboradores
Falta de retenção talentos	Baixar retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
(Continuação)		

<i>(Continuação)</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL



Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Crescimento de doenças Psicosomáticas	Algumas doenças Psicosomáticas	Raras doenças Psicosomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo, C. (2006, p. 258-273) A. Produção v. 16, n. 2, Maio/Agosto 2006

Ainda segundo Zorrinho (2001), se um individuo ou grupo desenvolve uma imagem negativa da Organização e não se sente respondido nas suas expetativas, tenderá a desenvolver comportamentos de exclusão que poderão ir do simples abandono da Organização ou a comportamentos de apatia e desinteresse. Se, pelo contrário, a imagem é positiva e a situação pessoal é percecionada positivamente, a tendência será de cooperação. O individuo ou grupo identificar-se-á com os objetivos e responderá às solicitações sentindo-se, de algum modo, recompensado. Sendo uma Organização com uma imagem positiva, com potencialidades de ser um bom local de trabalho, mas com uma perceção negativa da inserção pessoal na Organização são geradoras de conflitos, pois não corresponde às necessidades e expetativas individuais.

Finalmente, se a imagem não é boa mas o individuo criou uma situação favorável na Organização, tenderá a ter uma postura de “*fazer o quanto baste*”, pois desenvolve outros interesses externos. Desenvolver-se-á uma posição de expetativa, procurando que nada mude ou não mexa na situação, manifestando expressões de críticas Organizacional, controladas, e que tenderão sempre a não se traduzir em qualquer atitude ativa de colaboração (Tabela 3).

Tabela 3- Análise do Clima Organizacional/Comportamentos

<i>Imagem Positiva da Organização</i>	
CONFLITO	COOPERAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Reivindicações internas • Solidariedade grupal • Verbalização de mau-estar • Tendência para a manutenção na Organização procurando melhorar a situação individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração • Comprometimento nos objetivos • Defesa da situação existente • Satisfação e motivação
EXCLUSÃO	EXPETATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo • Rotatividade • Verbalização do desejo de abandono • Apatia, desinteresse e descrença na Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento pessoal da situação • Fazer o “quanto baste” • Receio de mudanças por perda de regalias • Inexistência de solidariedade institucional
<i>Imagem Negativa da Organização</i>	

Fonte: Zorrinho, C. (2001, Fig. 5.5, pág. 86) Serviço Público – Para uma cultura de Gestão na Administração Pública

Ora, o Clima Organizacional manifesta o estado de saúde do corpo social interno de uma Organização, sendo uma forma de analisar o grau de satisfação e motivação dos seus colaboradores, que se exprime através dos comportamentos dos seus membros, cooperação, exclusão, expetativa e descontentamento.

Se por um lado, o Clima Organizacional influencia (in)diretamente os comportamentos, o Comprometimento Organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação do colaborador à Organização tornando a rotatividade menos apetecível (Meyer & Ellen, 2000).

2.4. A DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de Comprometimento Organizacional tem assumido um papel relevante nas relações laborais e é um dos temas mais investigados, no contexto das atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho.

O constructo advém da Sociologia e surgiu em 1960, com Becker (1960), no seu artigo “*Notes on the Concept of Commitment*”, defensor da corrente “*Side Bet*”, designando-o como uma tendência que o individuo tem, para se comprometer em “*linhas consistentes de atividade*”. Afirmar que o “*comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada atividade*” (Becker,

1960, p. 32). Por outro lado, Hrebniak e Alluto (1972), citados por Meyer & Allen (1984) definem Comprometimento como um fenómeno estrutural resultante de transações indivíduo-Organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo, ao longo do tempo.

Os autores Allen & Meyer (1990) definem o conceito de Comprometimento Organizacional como *“um estado psicológico que une o indivíduo à Organização (tornando a rotatividade menos apetecível)”*. Por sua vez, Mowday, Porter & Steers (1982, p. 226) define o constructo como *“o grau de identificação de um indivíduo para com a sua Organização”*.

Com base nas várias definições existentes sobre o constructo, o conceito de Comprometimento Organizacional pode ser agrupado em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação afetiva; as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à Organização (Meyer&Allen, 1997, p. 12).

Nesta linha de raciocínio, o Comprometimento Organizacional é definido como *“a força relativa à identificação do indivíduo com a Organização e o seu envolvimento na mesma”* (Mowday et al., 1982, p. 27), sendo certo que pode ser caracterizado como um conceito trifactorial baseado: (i) numa forte convicção e aceitação dos valores e objetivos da Organização; (ii) numa vontade de desenvolver esforços e sacrifícios em prol da Organização; (iii) na existência de uma forte intenção ou desejo de permanecer como membro da Organização.

Na década de 90, Meyer & Allen (1991) desenvolveram o modelo tridimensional *“Three-Component Model of Organizational Commitment”*, no qual o Comprometimento assume simultaneamente as três componentes: a afetiva (*affective*), a calculativa/instrumental (*continuance*) e a normativa (*normative*). Podemos mesmo afirmar que esta multidimensionalidade explica melhor a compreensão do comportamento individual, em determinado contexto Organizacional (Allen & Meyer, 1990; Hunt & Morgan, 1994).

Segundo este modelo (tabela 4), os colaboradores de uma Organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (calculativo ou instrumental) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a Organização (normativo).

Tabela 4 - Modelo de Meyer & Allen (1991)

TIPO DE COMPROMETIMENTO	CARACTERIZAÇÃO	MOTIVOS PARA PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICA DISTINTA
AFETIVO	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado e identificado com a Organização	O indivíduo sente que quer permanecer na Organização	DESEJO
INSTRUMENTAL/ CALCULISTA	Grau em que o indivíduo se mantém vinculado à Organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na Organização	NECESSIDADE
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na Organização	O indivíduo sente que deve permanecer na Organização	OBRIGAÇÃO

Fonte: Adaptado por Rego (2002) com base em: Allen & Meyer (1990, 1993); Meyer & Allen (1991)

Posto isto, o Comprometimento Organizacional é o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, através das quais *“caracteriza a relação do empregado com a Organização e tem implicações na decisão de continuar membro da Organização”* (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

2.4.1. AS DIMENSÕES DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE ALLEN & MEYER (1991)

Os estudos de Meyer & Allen (1991) incorporaram as três componentes das abordagens do Comprometimento Organizacional e, por conseguinte, desenvolveram o Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional, constatando que apesar das diferentes conceptualizações unidimensionais existentes sobre o constructo, é evidente a ligação afetiva do indivíduo com a Organização e, por conseguinte, a redução da rotatividade.

Essas diferenças consistiam na estrutura de pensamento que caracteriza esse compromisso, que se refletem em três temas distintos: i) a ligação afetiva à Organização; ii) os custos percebidos com a saída da Organização e iii) a obrigação de permanecer na Organização.

Os autores defendem que *“empregados com forte compromisso afetivo permanecem na Organização porque querem, aqueles com compromisso instrumental permanecem porque precisam e aqueles com compromisso normativo porque se sentem obrigados.”*

2.4.1.1. COMPROMETIMENTO AFETIVO

Os trabalhos desenvolvidos pela equipa de Porter (Mowday, Steers & Porter, 1982) dominaram a literatura sobre o Comprometimento afetivo. Para os autores, o Comprometimento afetivo envolve um relacionamento ativo e de procura de bem-estar da Organização.

De acordo com Mowday (1982), o envolvimento dos colaboradores implica sobretudo a identificação com as metas e valores da Organização; desejo de pertença e vontade de se esforçar em favor da Organização.

Em 1979, pelos autores Mowday, Steers e Porter, no seu clássico trabalho *“Measurement of Organizational Commitment”*, definiram o constructo como a relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma Organização e, cujo comportamento poderia ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício a uma Organização; a crença e a aceitação dos valores e objectivos da Organização e um forte desejo de se manter como membro da Organização, estabelecendo a corrente Afetiva.

Posto isto, o Comprometimento afetivo diz respeito aos aspetos emocionais do trabalhador, à identificação com a Organização e à participação na Organização (Meyer & Allen, 1997). Caracteriza-se pelo envolvimento emocional com a Organização, bem como com a identificação com os seus valores. Os indivíduos sentem um *“desejo”* de permanecer na Organização, são *“colaboradores com um forte Comprometimento afetivo, permanecem na Organização porque querem”* (Allen&Meyer (1990, p.3)).

Segundo Allen & Meyer (1997) e Meyer & Herscovitch (2001), o Comprometimento afetivo desenvolve-se quando o colaborador reconhece o valor ou deriva a sua identidade da associação com a Organização. Tal efeito é alcançado quando o colaborador (i) sente que a Organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; (ii) tem confiança na Organização e nos seus líderes; (iii) obtém satisfação; (iv) considera que os valores da Organização têm uma orientação humanizada; (v) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da Organização; e (vi) a Organização tem um bom comprometimento de cidadania e assume comportamentos socialmente responsáveis (Rego *et al.*, 2005).

É de destacar que o Comprometimento afetivo é o que mais tem sido investigado, visto que é a componente que mais contribui para os resultados organizacionais desejados, como a

melhoria da retenção, dos comportamentos de cidadania Organizacional, do comprometimento, de medidas objetivas relativas ao comprometimento dos colaboradores (Meyer & Allen, 1997). Vários autores referem que colaboradores com um comprometimento afetivo elevado para com a Organização estarão mais entusiasmados com as suas tarefas e, por conseguinte, contribuem mais para o sucesso organizacional (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.4.1.2. COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

O enfoque instrumental do Comprometimento é resultado do trabalho clássico de Becker (1960), no seu artigo *“Notes on the Concept of Commitment”*. O autor afirma que o indivíduo segue uma determinada linha de ação consistente ao longo do tempo, denominando-a de *“side-bets”*, investindo esforço, tempo e dinheiro, durante a sua relação com outro objeto, que era compreendido como um custo, caso terminasse. Tal premissa quer dizer que o Comprometimento de um colaborador poderia ser justificado, pelo ato de o indivíduo permanecer nela (ação consistente), devido a percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimento (*“side-bets”*) associados à sua saída ou rutura com a Organização.

Portanto, Becker (1960) descreve o Comprometimento instrumental como uma *“tendência do indivíduo para desenvolver linhas consistentes de atividade”* (Becker, 1960, p. 33). Desta forma, o Comprometimento é visto como um mecanismo psicossocial, cuja linha consistente de atividade seria a permanência do indivíduo na Organização e os *“side-bets”* (trocas laterais) seriam os investimentos feitos pelo indivíduo, tornando difícil o abandono da Organização.

Posto isto, o Comprometimento instrumental diz respeito à necessidade de permanecer na Organização. Segundo Allen & Meyer (1990, p.3): *“colaboradores com (...) Comprometimento instrumental permanecem porque precisam (...)”*. Estes indivíduos baseiam-se na percepção dos custos associados ao abandono da Organização, estando apenas comprometidos pelos custos associados a esse abandono. O colaborador avalia a possibilidade de romper a relação com a Organização em função da impossibilidade de manter os resultados obtidos com os investimentos feitos até então (Meyer & Allen, 1984).

Meyer & Allen (1997) e Meyer & Herscovitch (2001) referem que um elevado Comprometimento instrumental pressupõe que os indivíduos farão um maior esforço no seu trabalho, no sentido de concretizarem os seus objetivos de trabalho (e.g. manter o seu

emprego, remuneração, promoção, custos associados à mudança ou ausências de oportunidades de trabalho).

2.4.1.3. COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Wiener (1982) enfatizou que o elemento central do Comprometimento é a forma do indivíduo aceitar os valores e objetivos organizacionais, acreditando que, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam ser moralmente certo fazê-lo. Assim sendo, as normas são o meio racional no processo de identificação indivíduo/organização, através dos objetivos individuais e os organizacionais.

A componente normativa advém da identificação do indivíduo para com a Organização através da missão, valores e objetivos organizacionais, existindo o sentimento de obrigação moral de lá permanecer, pois acredita que é certo fazê-lo.

Contrariando as dimensões afetiva e instrumental, nas quais a abordagem do Comprometimento consolida-se numa ligação afetiva ou na percepção de custos ou perdas (*side-bets*), associados à saída do indivíduo da Organização, o Comprometimento Normativo consiste no reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a Organização, aliados a sentimentos de culpa, incómodo, apreensão e preocupação, caso considere em abandonar a Organização.

O Comprometimento Normativo reflete a “*obrigação*” e dever do indivíduo de permanecer na Organização, sendo certo que considera errado abandonar a mesma. Segundo Allen & Meyer (1990, p. 3), “*colaboradores com (...) Comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem-se obrigados*”.

O sentimento normativo para com a Organização leva os indivíduos a realizarem de forma competente o seu trabalho e lá permanecer, enquanto esse sentimento for forte, no entanto sem entusiasmo e envolvimento (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.4.2. OS EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura sobre o Comprometimento Organizacional tem relevado a importância das consequências do elevado nível de Comprometimento relativamente a fatores organizacionais tais como o absentismo, o comprometimento no trabalho, a rotatividade e a cidadania organizacional (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1990).

De acordo com Rego (2005), as três dimensões do Comprometimento Organizacional geram diferentes reações comportamentais. O comprometimento afetivo desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido e identificado com a Organização. O comprometimento normativo resulta da interiorização de normas organizacionais e dos benefícios e experiências que fazem o indivíduo sentir vontade de agir reciprocamente. O comprometimento instrumental desenvolve-se a partir do reconhecimento de perdas no seguimento de uma eventual saída da Organização ou da ausência de alternativas fora dela.

Os indivíduos tendem a desenvolver o seu trabalho com maior entusiasmo e dedicação quando se sentem ligadas afetivamente à sua Organização. Dado que o Comprometimento afetivo assenta num vínculo emocional à Organização é provável que as pessoas mais afetivamente envolvidas estejam mais motivadas para contribuir para o comprometimento da Organização, denotem menor rotatividade, revelem menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania Organizacional (Organ & Paine, 2000).

Por outro lado, quando os indivíduos permanecem apenas na Organização por percecionarem escassez de alternativas atrativas no exterior da Organização ou por julgarem que os custos associados à sua saída seriam elevados (Comprometimento instrumental), então o mais provável é que tenham um comprometimento baixo. Depreende-se que os colaboradores com Comprometimento instrumental não sintam qualquer tendência para concederem à Organização algo mais do aquilo a que estão estritamente obrigados.

Por último, as “*pessoas*” que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a Organização (Comprometimento normativo) tendem a adotar, não provocar o mesmo entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo Comprometimento afetivo.

Segundo Mathieu & Zajac, (1990), poderá mesmo afirmar-se que as Organizações têm interesse em promover laços afetivos e normativos com os seus colaboradores e tendem a reduzir a força do laço instrumental, pois níveis elevados de Comprometimento afetivo podem reduzir a intenção de procura novos empregos e colaboradores mais comprometidos normativamente têm níveis de rotatividade mais baixos, são mais pontuais e têm melhores indicadores de comprometimento e maior produtividade (Tabela 5).

Tabela 5 - Efeitos do Comprometimento Organizacional

EFEITOS POSITIVOS	EFEITOS NEGATIVOS
Melhores performances organizacionais	Absentismo
Melhor produtividade	Intenção de saída da Organização
Emergência de comportamentos extra papel	Procura de alternativas de emprego
Maior eficiência e eficácia Organizacional	Rotatividade
Cidadania Organizacional	Deslealdade com a Organização

Fonte: Mathieu& Zajac, (1990)

Contudo, diversos autores reconhecem a existência de múltiplos fatores que podem criar vínculos nos trabalhadores (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Indicam que existe um vínculo na relação empregador/empregado, sendo o Comprometimento um foco multidimensional que possui diversas variáveis que o influenciam e geram impacto em inúmeras variáveis.

O absentismo surge como um dos efeitos mais nefastos do Comprometimento, tanto para os indivíduos como para as Organizações, representando custos adicionais imprevistos e cujo tipo de comportamentos e atitudes, devem ser minimizados a favor da eficácia e eficiência Organizacional. Mathieu & Kohler (1990) afirmaram que colaboradores mais comprometidos ou envolvidos nas tarefas e com a Organização, apresentam menor taxa de absentismo do que colaboradores com baixo nível de Comprometimento.

Contudo, as pesquisas referidas por Meyer & Allen (1997) evidenciam uma correlação positiva significativa entre o absentismo voluntário (faltas que ocorrem por motivos sobre os quais o indivíduo tem controle), contrariamente ao Comprometimento instrumental que não apresenta tal correlação.

Não foi por acaso, que Mathieu & Zajac (1990) debruçaram-se sobre os efeitos negativos e perversos de níveis elevados de Comprometimento. Estes consideram que, por exemplo, a dificuldade em conciliar a esfera privada com a vida profissional poderá repercutir-se em efeitos nefastos, provocando o absentismo, a falta de criatividade e inovação, baixo comprometimento, rotatividade e deslealdade Organizacional.

De outro modo, têm sido realizados estudos no sentido de analisar o impacto do Comprometimento Organizacional e o comprometimento em contexto Organizacional, cujas conclusões têm sido contraditórias. Meyer & Allen (1997) apresentam vários estudos nos quais o Comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva com diversos indicadores de performance, tais como o esforço no trabalho e a obediência às decisões estratégicas da Organização. Contudo, DeCottis e Summers (1987); Shim & Steers (1984) e Angle & Lawson (1994) referem estudos em que a correlação não se verificou, podendo existir outro tipo de conexões em certas dimensões do Comprometimento e comprometimento.

A rotatividade é outro dos efeitos negativos do Comprometimento Organizacional. Segundo Cohen (2000), a rotatividade apresenta uma continuidade ordenada de atitudes que se iniciam no absentismo e terminam no abandono definitivo da Organização. No entanto, a maioria das Organizações esperam muito mais dos seus colaboradores do que apenas o desejo de permanência, não obstante ainda de que, para o colaborador a mobilidade poderá representar uma oportunidade de crescimento profissional noutra Organização.

A Cidadania Organizacional abrange o comportamento extra-função, incluindo o comportamento no âmbito do trabalho que vai além do que está estabelecido na descrição da função do colaborador (Meyer & Allen, 1997), tais como ajudar os colegas, ter iniciativa para sugerir soluções para alguns problemas que surjam, participar em atividades especiais ligadas ao contexto de trabalho. Segundo Meyer & Allen (1997) existe uma correlação positiva entre o Comprometimento afetivo e a Cidadania Organizacional. Constatam ainda que o Comprometimento normativo apresenta tal correlação apesar de menos significativa. Organ & Paine (2000) justificam que provavelmente os indivíduos mais comprometidos afetivamente estejam cumulativamente mais motivados para contribuir para o comprometimento da Organização, manifestem menor absentismo voluntário e menor rotatividade, daí adotarem comportamentos de Cidadania Organizacional.

Após a definição e contextualização do Clima e Comprometimento Organizacional, através da revisão da literatura relativa aos dois constructos, descreve-se no próximo capítulo, as características organizacionais do objeto de estudo desta investigação. Seguidamente no quarto capítulo apresenta-se a metodologia que norteia este estudo empírico, as técnicas de

recolhas de dados, a caracterização da amostra, a análise dos resultados obtidos, pondo-se em evidência as relações possíveis entre o Clima e o Comprometimento Organizacional, indo de encontro aos objetivos da pesquisa.

3. OBJETO DE ESTUDO

3.1. CONCEITOS E FINS DAS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS

As Parcerias Público Privadas (PPP) emergem, sobretudo, como uma consequência da necessidade de reorientar e redimensionar o setor público, no atual panorama de globalização dos mercados, a fim de favorecer a participação da iniciativa privada na esfera da governança pública (Gonçalves, 2005, p.13).

O Estado na sua missão de assegurar a prestação de serviços recorre a modelos de contratação pública que assentam essencialmente na colaboração entre o setor público e o setor privado, com a ideia subjacente do provimento dos serviços com benefício da coletividade, tendo como princípio elementar a partilha de riscos entre os parceiros.

Estas parcerias tomaram como base para a sua criação, o conceito de *Private Finance Initiative* (PFI), criado no Reino Unido, pelo governo de Margaret Thatcher, na década de 90. Para alguns atores, as PFI surgiram como forma de emagrecimento, melhoria de eficiência e fortalecimento da administração do Estado. De acordo com um estudo elaborado pela União Europeia por Renda e Schrefler (2005), uma PPP, é um acordo contratual entre os setores público e privado, pelo qual o operador privado se compromete a providenciar serviços públicos que tradicionalmente são fornecidos ou financiados por instituições públicas.

Na revisão da literatura encontraram-se várias definições de PPP. Nos termos do n.º 1 do art. 2º do Regime Jurídico das Parcerias Público Privadas (RJPPP), entende-se por parceria público privado “(...) o contrato ou união de contratos, por via dos quais entidades privadas, designadas por parceiros privados, se obrigam, de forma duradoura, perante um parceiro público, a assegurar o desenvolvimento de uma atividade tendente à satisfação de uma necessidade coletiva, e em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte, ao parceiro privado”.

No que concerne às finalidades das PPP, nos termos do art.º 4 do RJPPP: “constituem finalidades essenciais das parcerias público privadas, o acréscimo de eficiência na afetação

de recursos públicos e a melhoria qualitativa e quantitativa do serviço induzida por formas de controlo eficazes que permitam a sua avaliação permanente por parte dos potenciais utentes e do parceiro público.”

No entanto, Cabral (2009, p. 152), identifica como *“elementos caracterizadores de base, por um lado, se trata de um contrato de carácter duradouro e por outro lado, que o mesmo envolve o concurso de financiamento privado, visa prosseguir uma atividade tendente à satisfação de uma necessidade coletiva”,* e tendo este último elemento por referência *“a existência presente ou futura de uma infraestrutura que com a PPP se trata de construir, renovar, financiar e/ou gerir”,* que no termo do projeto reverte para a propriedade pública.

Por sua vez, Azevedo (2009, p. 118) identifica três elementos fundamentais no conceito das PPP: *“a duração longa da relação entre os parceiros públicos e privado, o desenvolvimento de uma atividade tendente a dar satisfação a necessidades coletivas; o financiamento e a transferência do risco pelo investimento e pela exploração atribuídas ao parceiro privado”.*

Por último, Siza Vieira (2008, p. 505-507) identifica quatro elementos caracterizadores das PPP. O primeiro diz respeito *“à duração da relação contratual que se estabelece entre os parceiros: as PPP’s são, necessariamente conceitos de execução continuada. (...) O segundo respeita ao seu objeto: nas PPP há-de estar em causa o desenvolvimento, pelo parceiro privado de uma atividade apta a satisfazer uma necessidade coletiva. (...) O terceiro elemento de caracterização das parcerias corresponde aos meios. (...) Por motivos vários, entendemos que essencialmente relevante para este terceiro elemento de caracterização do conceito é o segmento que estabelece que a responsabilidade pela exploração incumbe ao parceiro privado. (...) Finalmente, a definição legal não atende ao modo de remuneração do parceiro privado,”* podendo o parceiro privado ser remunerado diretamente pelos utentes ou pela entidade pública contraente.

Posto isto, podemos considerar que uma PPP tem como propósitos, cinco elementos principais: i) a natureza jurídica: as PPP são uma forma de contrato ou união de contratos; ii) a natureza dos contraentes: um parceiro público e um parceiro privado; iii) o objeto: o parceiro privado obriga-se ao desenvolvimento de uma atividade tendente à satisfação de uma necessidade coletiva; iv) o carácter duradouro da relação contratual; v) a transferência de risco para o parceiro privado: o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte ao parceiro privado.

Tendo em conta, o princípio da contratualização e o efeito de junção de recursos que são características inerentes às PPP, diversos atores (p. ex. Domberger, Farago e Fernandez, 1997; Wettenhall, 2003), afirmam que estas são facetas habitualmente associadas ao *New Public Management*.

3.2. AS CONCESSÕES RODOVIÁRIAS: ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO E A SUA TIPOLOGIA

A União Europeia, ciente da necessidade de uniformizar conceitos e de fazer transparecer as boas práticas relativamente ao processo de constituição de uma PPP, publicou em 2004, um documento designado *“Livro Verde sobre as Parcerias Público Privadas e o Direito Comunitário em matéria de Contratos Públicos e Concessões”* (Bruxelas, 30.04.2004 – COM 2004 327 final).

No quadro jurídico português, a primeira legislação a definir as normas gerais das PPP foi o Decreto-Lei n.º 86/2003, de 26 de abril. Posteriormente, o decreto-lei n.º 141/2006 revogou o primeiro diploma, devido a mudanças na conjuntura macroeconómica ocorridas entre os anos de 2003 e 2006. Contudo, é evidente que o princípio chave da criação das PPP é o *Value For Money*, ou seja, o valor acrescentado mútuo, quer para o parceiro privado que beneficia de lucro, orientado para o retorno do investimento para a assunção de riscos e realização de objetivos empresariais, quer para o parceiro público que consegue reduzir os custos na prestação de serviço, orientado para a legislação, regulação e autoridades, minimização de riscos e realização de objetivos sociais (Santos, 2007).

O Livro Verde sobre as Parcerias Público Privadas e o Direito Comunitário em matéria de Contratos Públicos e Concessões distingue dois tipos de PPP: as PPP de tipo puramente contratual e as PPP de tipo institucionalizado (tabela 6).

As PPP do tipo institucionalizado implicam a cooperação entre os setores públicos e privado numa entidade distinta. Esta entidade comum aos dois setores tem como principal tarefa garantir a entrega de uma obra ou a prestação de um serviço em benefício público. Segundo JOUE (2007), define PPP institucionalizada como *“a parceria que tem por objeto a exploração de uma instalação ou a prestação de serviços aos cidadãos em troca de uma remuneração paga em todo ou em parte pelos utilizadores.”*

As PPP do tipo puramente contratual assentam em relações unicamente contratuais entre o parceiro público e o privado e abrangem diversas configurações que atribuem uma ou várias tarefas ao parceiro privado. Estas tarefas podem incluir a conceção, o financiamento, a realização, a renovação ou a exploração de uma obra ou de um serviço. Como exemplo deste tipo de PPP, nomeiam-se os modelos de concessão em que todo o risco comercial é alocado ao privado e cujo contrato de concessão tem normalmente uma duração de 20 a 35 anos.

A tabela 6 apresenta as variantes de cada tipologia de PPP:

Tabela 6 - Tipos de Parceria Publico - Privada

PPP Puramente Contratual	PPP Institucionalizada
Contratos de Concessão	Empresa Mista (Público + Privado)
Contratos de Arrendamento	
Contratos de Gestão/Outsourcing	

Fonte: Livro verde das Parcerias Publico- Privadas

Existem cinco combinações de modelos de PPP na Europa, foram combinadas tendo em conta o grau de participação do setor privado e do nível de risco que detém (tabela 7).

Tabela 7 - Características dos Modelos De Parceria Publico – Privada

MODELOS CONTRATUAIS	SETOR PÚBLICO		SETOR PRIVADO		EXEMPLOS
	Riscos	Vantagens	Riscos	Pagamento	
1. Serviços <u>Entidade Pública:</u> Gestão Investimento <u>Entidade Privada:</u> Aquisição/Operação/Manutenção	Financeiro	Poupança de Custos	Comprometi- mento	Volume de Tráfego	Cobrança de portagens, fornecimento de frota automóvel
	Valor Residual	Experiência técnica do privado	Procura		
2. Operação e Gestão <u>Entidade Pública:</u> Investimento <u>Entidade Privada:</u> Gestão/Operação/Manutenção	Investimento	Poupanças Significativas de Custos	Procura	Taxa Fixa Incentivos + Prêmios de Empenho	Setores em fases de transição para uma privatização
	Financeiro	Sofisticação Tecnológica			
					(Continuação)

					(Continuação)
MODELOS CONTRATUAIS	SETOR PÚBLICO		SETOR PRIVADO		EXEMPLOS
	Riscos	Vantagens	Riscos	Pagamento	
3. Leasing Aquisição/Construção/ Operação (BBO) Aluguer/Desenvolvimento/Operação (LDO) Wrap-around addition (WAA)	Expansão construtiva Melhorias de Capital Financeiro	Bons Ganhos de Eficiência	Comercial Procura	Taxa Fixa resultante do aluguer/Arrendamento	Infra-estruturas que geram correntes de receitas independentes (ex. Transportes públicos)
4. Construção/Operação/Transferência (BOT) Construção/Posse/Operação/Transferência (BOOT) Construção/Arrendamento/Posse/Transferência (BROT) Construção/Aluguer/Operação/Transferência (BLOT) Construção/Transferência/Operação (BTO)	Financeiro	Enormes ganhos de eficiência	Construção/Procura Valor Residual	Volume de Procura/Tráfego + Baseado na disponibilidade e técnica do ativo (PBD)	Produtos hídricos e de saneamento/ Tratamento de resíduos
5. Desenho/Construção/Financiamento/Operação (DBFO) Construção/Posse/Operação (BOO) Construção/Desenvolvimento/Operação (BDO) Desenho/Construção/Gestão/Financiamento (DCMF)	Default (por parte do setor privado)	Poupanças de custos significativas/ Enormes ganhos de eficiência	Construção Comprometimento Procura Financeiro	Volume de Procura/Tráfego + Baseado na disponibilidade e técnica do ativo (PBD)	Grandes projectos infra-estruturais: Rodoviários, Ferroviários, Aéreos e portuários

Fonte: De acordo com "Public Private Partnerships: Models and Trends in the European Union"
(IP/A/IMCO/SC/2005-161)

Nos **contratos de serviços** é estabelecido um acordo entre o setor público e o setor privado, normalmente para pequenas necessidades de curta duração. Nesta modalidade o setor público beneficia da experiência técnica do operador privado, obtendo poupanças de custos, sem transferir o controlo sobre a qualidade dos resultados. O setor privado encarrega-se da aquisição, operação e gestão de um ativo, acarretando o setor público com os riscos financeiros e de gestão (e.g. pequenas operações como a cobrança nas portagens ou fornecimento de frota automóvel).

Os **contratos de operação e gestão** são semelhantes aos dos **contratos de serviços** no sentido em que o setor privado opera e gera o ativo, que continua a ser publicamente detido, mas com uma duração curta, cujo pagamento é feito por uma taxa fixa, estando ligado a incentivos de comprometimento.

No **leasing**, o setor privado adquire ou arrenda um ativo público que já existe, com o objetivo de renovar, modernizar ou expandir, gerindo-o sem ter a obrigação de o transferir de volta ao controlo estatal (e.g. infra-estruturas que geram correntes receitas independentes, como no caso dos transportes públicos).

O modelo de **construção, operação e transferência (BOT)** é mais complexo que os anteriores, pois transfere maior risco para o setor privado e integra três atividades chave no contrato. Gera ganhos de maior eficiência, libertando do orçamento público questões de manutenção. A gestão privada torna-se mais eficiente uma vez que tem de fazer um planeamento e uma gestão mais rigorosa das atividades. O setor público continua a suportar o risco financeiro, na maioria dos casos não transfere a propriedade do ativo. (e.g. serviços de produtos hídricos e de saneamento e tratamento de resíduos).

O objeto de estudo desta dissertação integra o quinto modelo de PPP e o mais complexo, designa-se de **Desenho/Construção/Financiamento/Operação (DBFO)**, que gera eficiências enormes e adiciona o fornecimento de novas fontes de capital. No fim do contrato, o ativo é total ou parcialmente vendido ao setor privado (*private divestiture*) ficando o setor público apenas com o papel regulador. Este modelo tem como exemplo mais adequado grandes projetos infraestruturais tais como Concessionárias rodoviárias, ferroviários, aéreos e portuários.

3.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Com base na revisão da literatura efetuada, constatou-se que as constantes e inevitáveis mudanças a que as Organizações do século XXI estão sujeitas, motivam a necessidade de estudar o Clima Organizacional, bem como a sua influência nos comportamentos, motivação e satisfação dos indivíduos envolvidos com a Organização, de forma a evitar a rotatividade e o absentismo.

As atitudes dos membros organizacionais são determinadas pelas perceções de Clima Organizacional (mais do que o ambiente “real” (James & Jones, 1979), permitindo-lhes interpretar o que acontece em seu redor. São as referidas perceções que desencadeiam determinadas respostas individuais, tais como o comprometimento organizacional.

Dado o impacto das atitudes dos indivíduos no contexto de trabalho, as Organizações fomentam o envolvimento destes com os objetivos e valores organizacionais, certos que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, maior será o seu contributo para os resultados organizacionais e o desejo de permanecerem na Organização. O comprometimento organizacional é descrito como uma resposta afetiva para com toda a Organização, expressando-se na decisão de nela permanecer (Allen & Meyer, 2000).

O comprometimento Organizacional engloba as dimensões afetiva, normativa e instrumental. A literatura sugere que estes três laços exercem efeitos diferenciados sobre o comprometimento dos indivíduos (Allen & Meyer, 2000). Os colaboradores mais comprometidos afetiva e normativamente tendem a desempenhar melhor as suas funções e são mais produtivos. Os indivíduos com comprometimento instrumental, não se sentirão propensos a contribuir para a Organização para além do que é necessário para manterem os seus empregos, logo esperam-se comprometimentos que não vão mais do que aquilo que lhes é estritamente obrigatório (Rego *et al.* 2004).

Existem estudos que demonstram que o Clima e Comprometimento Organizacional são variáveis que se relacionam positivamente e que têm influência nos resultados organizacionais, tais como a rotatividade, o absentismo e o comprometimento (Carr, 2003; Menezes, 2008).

De acordo com Menezes (2008), o Clima Organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos envolvidos com a Organização. Por sua vez, Silva (2003) evidencia que a avaliação do Clima Organizacional é considerada um fator de extrema importância para que se possa obter um diagnóstico do ambiente interno da Organização e a dimensão do nível de comprometimento e de satisfação dos profissionais que nela laboram.

Os estudos de Meyer & Allen (1997) demonstram que o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a Organização e as implicações que esta tem para o mesmo continuar enquanto membro da Organização, o que atua como força estabilizadora ou facilitadora, orientando o seu comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

No âmbito da pesquisa efetuada e com o intuito de tentar compreender melhor a relação entre os dois constructos, esta investigação visa como objetivos gerais: (i) caracterizar o Clima Organizacional, na perspetiva dos colaboradores de Organizações híbridas, fruto do modelo gestor (ii) perceber o quanto essa perceção do Clima Organizacional influencia as atitudes dos colaboradores (e.g. Comprometimento Organizacional).

Tendo em conta os objetivos gerais, constituíram-se as seguintes hipóteses da investigação:

Hipótese 1 (H1): *Os colaboradores das Organizações híbridas têm uma percepção positiva do Clima Organizacional.*

Estudos de Silva (2003), Menezes (2008) e Rhoades & Eisenberger (2002), os indivíduos ao perceberem que a Organização é virtuosa, tendem a desenvolver um forte sentido de comunidade, pois ao sentirem que podem satisfazer as suas necessidades sociais e de pertença tendem a agir reciprocamente com atitudes positivas em relação à Organização.

Hipótese 2 (H2): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas com a dimensão do Comprometimento Afetivo.*

Segundo Rhee, Dutton e Bagozzi (2003); Rhee *et. al* 2003, p. 5, a identificação dos membros com a Organização depende em parte da percepção da virtuosidade das ações organizacionais. Para os autores, os indivíduos aumentam o comprometimento afetivo para com a Organização quando se apercebem de que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito. A norma da reciprocidade pode levá-los a responder com uma ligação afetiva forte (Gouldner, 1960). Diversos estudos identificam a relação existente entre o Clima Organizacional e o esforço, bem como o Clima Organizacional e a satisfação do trabalho (Andrew & Kacmar, 2001; Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000; Carr, Schmidt, Ford, e Deshon, 2003; Porter & Lawler 1965)

Hipótese 3 (H3): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas a dimensão do Comprometimento Instrumental.*

De acordo com Meyer & Allen (2000), os indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na Organização porque precisam fazendo apenas o que é necessário para manterem o emprego. No entanto, segundo Ribeiro (2013), se os indivíduos perceberem bom Clima Organizacional podem assumir como elevado o custo associado a uma saída, perdendo tais benefícios e desenvolvam maior laço instrumental.

Hipótese 4 (H4): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas com a dimensão do Comprometimento Normativo.*

De acordo com Meyer, Allen & Smith (1993); Allen & Meyer (1996) as percepções positivas organizacionais podem criar um sentimento de obrigação em retribuir através do comprometimento normativo.

4. METODOLOGIA DE ANÁLISE

As Organizações possuem uma enorme complexidade resultante da sua diversidade de contextos e domínios. Para qualquer diagnóstico Organizacional, há que ter em conta essa realidade, para se obter uma correta abordagem na recolha de informação.

A amostra desta investigação foram duas Organizações de forma híbrida, fruto da adoção do modelo gestor, Parcerias Público Privadas, de tipo puramente contratual e cujas características integraram o modelo Desenho/Construção/Financiamento/Operação (DBFO), setor rodoviário. A escolha das Organizações foi de tipo intencional (Barros e Lehfeld, 2004) por ser adequada aos objetivos da pesquisa.

4.1. DESENHO DO ESTUDO

Esta investigação segue o paradigma positivista, pois, de acordo com Santos (2000) pressupõe uma causalidade temporal, estão presentes duas dimensões e estabelece uma relação causa e efeito. Por outro lado, segue uma abordagem dedutiva, pois formularam-se hipóteses a partir de uma dada teoria e procura-se saber se são aplicáveis aos novos conjuntos de dados.

Em função dos objetivos definidos para esta investigação, optou-se por utilizar um dos vários modos de realizar pesquisa em ciências sociais, a Metodologia Quantitativa, por estar associada à formulação e testes de hipóteses explicativas de determinados fenómenos.

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário distribuído aos colaboradores das referidas empresas, pois segundo Freixo (2009, p. 196), o questionário consiste num instrumento de medida que *“traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis”*. Além de permitir o anonimato dos inquiridos garante o afastamento do investigador, no momento da recolha de dados. Por outro lado, existem desvantagens apontadas a este instrumento. De acordo com Ferreira e Martinez (2008), a ausência do investigador pode deturpar a informação no sentido da desejabilidade social ou Organizacional, que consiste em dar uma resposta de acordo com o que é social ou Organizacionalmente aceitável.

A informação recolhida foi submetida à análise estatística que envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão) e estatística inferencial. Aplicou-se estatística paramétrica, pois as variáveis dependentes eram de tipo quantitativo. Assim, usou-se o coeficiente de correlação momento-produto de *Pearson* para testar as hipóteses e o teste t de *Student* para amostras independentes. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. O nível de significância foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. Procedeu-se ainda à análise de regressão linear simples, utilizando o coeficiente de determinação múltiplo R^2 , para testar como as perceções de Clima Organizacional explicam as facetas do comprometimento organizacional, pois segundo Hair *et al* (2005) é uma técnica muito utilizada, pois tem o poder de mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis.

4.2. PARTICIPANTES

A amostra é constituída por 49 indivíduos de um total de 65 colaboradores que laboram em Organizações híbridas, com diferentes tipos de funções e objetivos, tendo-se verificado uma taxa de resposta de 75,38 %.

4.3. INSTRUMENTO

Os inquéritos assumiram a forma de questionário fechado, tendo sido estruturados em três grupos. O primeiro destinou-se a caracterizar o colaborador inquirido, salvaguardando o seu anonimato; o segundo grupo destinou-se a identificar a perceção que os colaboradores de Organizações híbridas têm acerca da instituição onde laboram; e o terceiro teve o intuito de aferir o nível de Comprometimento face ao seu trabalho.

O inquérito por questionário teve duas escalas: (i) o FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey), instrumento baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn *et al.* (1983) e no modelo de De Cock, Bouwen e De Witte (1986), cuja versão portuguesa foi desenvolvida pelos Professores Jorge Correia Jesuíno e José Gonçalves das Neves, tendo em conta que os quesitos possibilitam interpretar de uma forma ampla e aprofundada os princípios gerais da teoria organizacional; (ii) e Comprometimento Organizacional com base na escala definida por Meyer, Allen & Smith (1993), visto que estes

autores analisaram o Comprometimento Organizacional, como um constructo multidimensional que incorpora as três componentes altitudinais: o Comprometimento afetivo (querer), o instrumental (obrigação ou necessidade) e o normativo (dever) (Freire, 2008).

No que concerne à escala do Clima Organizacional, contém 25 itens que referenciam aspetos da vida organizacional, tanto na vertente interna como na vertente externa, e é constituído por 3 dimensões (orientação interna/externa; Flexibilidade/Controle e Meios/Fins) que refletem as quatro orientações subjacentes ao modelo teórico (apoio, inovação, regras e metas). Ainda no que diz respeito, à escala do Comprometimento Organizacional importa referir a distribuição dos itens pelos tipos de Comprometimento: escala de Comprometimento afetivo (itens 1 a 7), escala de Comprometimento instrumental (itens 8 a 13) e a escala de Comprometimento normativo (itens 14 a 26).

Para a codificação do instrumento, para o Clima/Cultura Organizacional os quesitos são avaliados numa escala unidimensional tipo *Likert*, com amplitude de resposta entre seis posições qualitativas e no que respeita ao Comprometimento Organizacional recorreu-se à escala de *Likert*, com cinco níveis, oscilando entre Concordo totalmente (5) e Discordo totalmente (1).

O tratamento dos dados quantitativos foi feito com recurso ao programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows.

4.4. PROCEDIMENTO

Numa fase inicial, efetuaram-se contactos (telefónicos e por e-mail) com diversas PPP (concessões rodoviárias), no sentido de apresentar aos departamentos de Recursos Humanos, o projeto e os objetivos do estudo empírico. Solicitou-se autorização por carta para realização do presente estudo, cuja cópia consta como anexo a esta dissertação.

Num segundo momento, foram acertados todos os pormenores logísticos com o responsável dos Recursos Humanos no sentido de submeter os inquéritos aos colaboradores, com diferentes tipos de funções e objetivos, tendo sido agendada uma data de entrega para se proceder à respetiva análise estatística e descritiva.

4.5. ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA

A fim de se determinar os índices de Consistência interna do instrumento utilizado, recorreu-se ao cálculo de coeficiente de *Alfa de Cronbach*. A categorização destes valores segue o publicado em Hill (2005). Os valores obtidos para cada uma das escalas são os indicados nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Consistência Interna | Clima Organizacional

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
Clima Organizacional	,936	25

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

O valor da consistência interna da escala de Clima Organizacional foi de ,936 (excelente).

Tabela 9 - Consistência Interna | Comprometimento Organizacional

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
Comprometimento afetivo	,837	7
Comprometimento instrumental	,726	6
Comprometimento normativo	,870	13

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Os valores obtidos para o Comprometimento Organizacional variaram entre um mínimo de ,726 (aceitável) na componente Comprometimento instrumental e um máximo de ,870 (bom) para a componente Comprometimento normativo.

Deste modo, pode-se considerar que os índices de consistência interna das várias dimensões são satisfatórios (i.e. iguais ou superiores a 0,70 de acordo com Nunnally, (1978)).

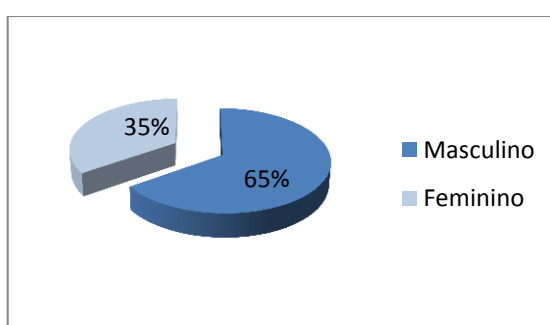
4.6. ANÁLISE ESTATÍSTICA E DESCRITIVA

4.6.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra foi efetuada com base nas variáveis independentes referentes ao género, grupo etário, habilitações académicas, estado civil, antiguidade e regime contratual.

GÉNERO

Ilustração 1- Género

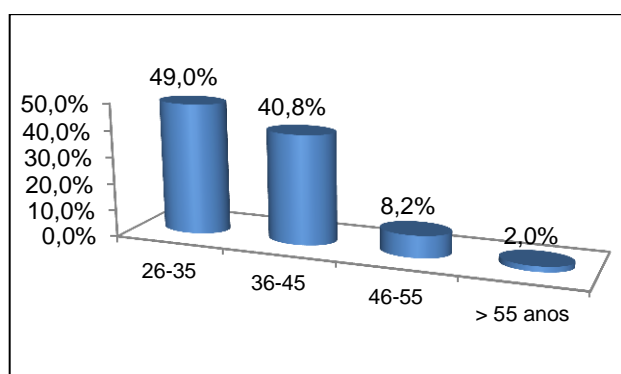


Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Verifica-se no gráfico 1 que participaram no estudo 49 indivíduos, dos quais 65,0% ($n = 32$) do sexo masculino e 35,0% ($n = 17$) pertenciam ao sexo feminino. Constata-se assim que participaram maioritariamente colaboradores do sexo masculino.

GRUPO ETÁRIO

Ilustração 2 - Grupo Etário



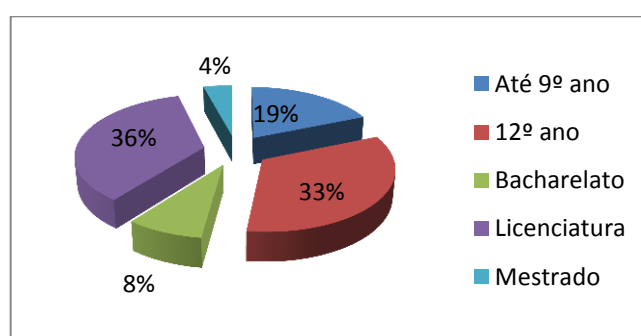
Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

O gráfico 2 apresenta a distribuição dos colaboradores segundo o grupo etário. A maioria dos colaboradores encontrasse no grupo etário mais jovem, entre os 26 e os 35 anos (49,0%), sendo de salientar também o grupo seguinte (36 e 45 anos), com 40,8%.

Os colaboradores entre os 46 e os 55 anos representam 8,2%, existindo apenas 1 indivíduo com mais de 55 anos, que representa 2,0% da amostra.

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

Ilustração 3 - Habilitações

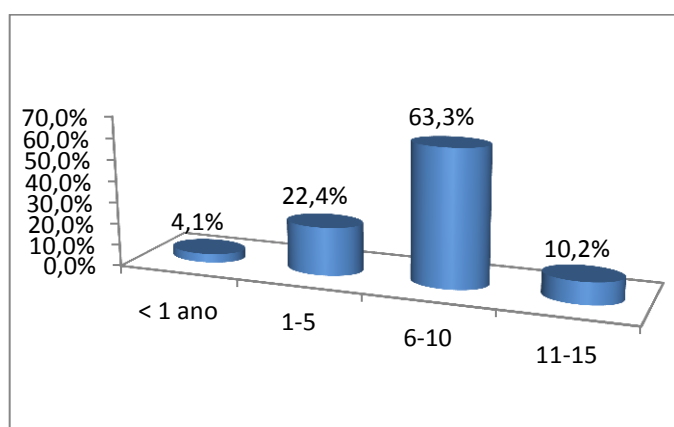


Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Relativamente à escolaridade, e de acordo com o gráfico 3, 36,0% dos inquiridos ($n=17$) possuía o ensino superior, seguindo-se o ensino secundário ($n=16$) com 33%. Uma pequena percentagem de 4,0 %, indicava que apenas 2 inquiridos, possuíam mestrado.

ANTIGUIDADE

Ilustração 4 - Antiguidade

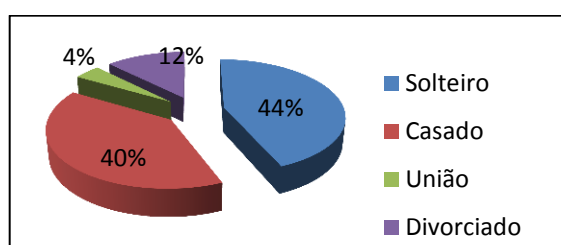


Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Em termos de antiguidade, é evidente no gráfico 4 que a maioria dos indivíduos participantes trabalham entre os 6 a 10 anos, representando 63,3% e apenas 4,1% exercem funções, há menos de um ano na Organização. É de destacar que somente 10,2% dos inquiridos, exercem funções há mais tempo (entre 11 e 15 anos), pois as Organizações híbridas fazem parte de um passado recente, decorrente sob influência do *New Public Management*, como já foi referido nos capítulos anteriores.

ESTADO CIVIL

Ilustração 5– Estado Civil

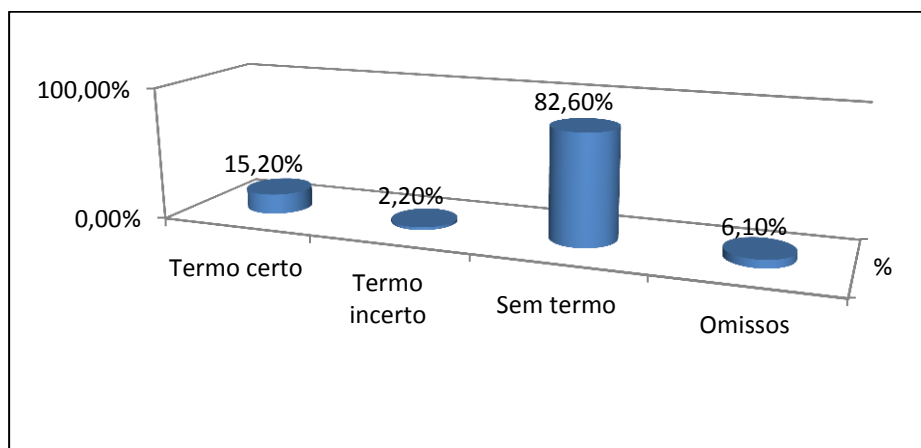


Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

No que diz respeito ao estado civil, de acordo com gráfico 5, 44% dos inquiridos eram solteiros ($n=21$) e 40% casados ($n=19$) ou viviam em união de facto (4,1%). Apenas 12% eram divorciados ($n=6$).

VINCULO LABORAL

Ilustração 6– Vinculo Laboral



Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Relativamente ao vínculo laboral, no gráfico 6, destaca-se uma percentagem elevada (82,6%) de inquiridos com contrato de trabalho sem termo determinado, seguindo-se dos 15,2% contratos de trabalho a termo certo. Apenas 2,2% da amostra, detinham contrato de trabalho a termo incerto. É de realçar que 6,10% dos inquiridos não responderam a esta questão.

4.6.2. RESULTADOS DO INQUÉRITO POR DIMENSÃO DE ANÁLISE

4.6.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas tabelas 10 e 11, pode-se apreciar as respostas dos colaboradores às questões da escala Clima Organizacional, apresentadas em médias e desvios de padrão.

Tabela 10 - Escala do Clima Organizacional A

<i>Quantas pessoas...</i>	Média	Desvio padrão
Que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?	4,37	1,38
Com problemas pessoais e são ajudadas?	3,71	1,52
Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	3,49	1,24
Que desejam progredir e são apoiadas pelos Superiores?	2,82	1,31
Procuram novas formas de resolver os problemas?	3,49	1,02
São responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?	3,84	1,35

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Assim na tabela 10, a questão que os colaboradores mais valorizaram foi *Quantas pessoas... Que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?* (M=4,37; dp=1,38), contrariamente à questão *Que desejam progredir e são apoiadas pelos Superiores?* (M=2,82; dp=1,31).

Tabela 11 - Escala do Clima Organizacional B

<i>Com que frequência....</i>	Média	Desvio padrão
As tarefas a realizar podem ser previsíveis?	4,10	,91
Pode mudar de atividade?	2,41	1,15
Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	4,22	1,19
O seu comprometimento individual é avaliado?	4,20	1,39
A Administração define os objetivos de cada colaborador?	3,76	1,84
Estimulam-se as críticas construtivas?	3,47	1,45
É avaliada a competitividade em comparação com outras Organizações?	3,02	1,57
Investem-se em novas formas de trabalho?	3,37	1,33

(Continuação)

<i>Com que frequência....</i>	Média	Desvio padrão
A Administração põe ênfase na estabilidade dos seus objetivos?	3,22	1,14
A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	3,69	1,54
As exigências externas pressionam o desenvolvimento de outros processos de desburocratização	2,96	,97
A Administração estabelece os objetivos a alcançar?	3,98	1,51
Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu comprometimento será avaliado?	3,67	1,47
As instruções são transmitidas por escrito?	3,33	1,44
Existem critérios e objetivos para medir o comprometimento de cada colaborador?	3,47	1,58
A Organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	4,00	1,27
As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?	4,82	1,07
Encorajam-se novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho?	3,80	1,35
A Organização aproveita bem as capacidades dos seus colaboradores para melhorar os seus serviços?	3,88	1,30

Nas questões relacionadas *com que frequência...* ocorrem na Organização, (tabela 11) a questão mais valorizada pelos colaboradores foi *As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?* ($M=4,82$; $dp=1,07$), seguindo-se de *Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?* ($M=4,22$; $dp=1,29$). A menos valorizada pelos respondentes foi a questão *"Pode mudar de atividade?"* ($M=2,41$; $dp=1,15$).

4.6.2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nas tabelas 12, 13 e 14 podemos apreciar as respostas dos colaboradores à escala do Comprometimento Organizacional, com base nas suas três dimensões Comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Tabela 12 - Escala do Comprometimento Afetivo

	Média	Desvio padrão
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização	4,16	1,02
Gosto de falar com outras pessoas, sobre a minha Organização	3,94	,96
Sinto os problemas desta Organização como se fossem os meus	4,10	,87
Sinto-me como fazendo " <i>parte da família</i> " desta Organização	4,10	,94
Sinto-me " <i>emocionalmente ligado</i> " à minha Organização	4,02	1,01
Esta Organização tem para mim um grande significado	4,27	,75
Sinto um forte sentimento de pertença a esta Organização	4,12	,99

Na dimensão do Comprometimento Afetivo (tabela 12), a questão com a qual os colaboradores mais concordaram foi *Esta Organização tem para mim um grande significado* ($M=4,27$; $dp=,75$), seguindo-se de *Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização* ($M=4,16$; $dp=1,02$).

Tabela 13 - Escala de Comprometimento Instrumental

	Média	Desvio padrão
Teria receio em demitir-me, não tendo outro emprego em vista	4,37	,90
Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta Organização	4,31	,81
Neste momento, permanecer nesta Organização é tanto uma necessidade como desejo	4,29	1,01
Uma das consequências deixar esta Organização seria a escassez de alternativas de emprego	4,27	,90
Continuo a trabalhar nesta Organização porque a minha saída implicaria sacrifícios consideráveis	3,43	1,47
Outra Organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	3,59	1,11

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

De acordo com a Tabela 13, verifica-se que, no que diz respeito à dimensão do Comprometimento Instrumental, a questão com a qual os respondentes mais concordaram foi *Teria receio em demitir-me, não tendo outro emprego em vista* ($M=4,37$; $dp=0,90$) seguindo-se *Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta Organização* ($M=4,31$; $dp=0,81$).

Tabela 14- Escala do Comprometimento Normativo

	Média	Desvio padrão
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta Organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	3,37	1,05
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua Organização	4,49	,96
Considero falta de ética " <i>andar a saltitar</i> " de Organização em Organização	3,16	1,31
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta Organização é que acredito que a lealdade é importante e por isso sinto obrigação moral de permanecer nela	3,31	1,37
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha Organização	2,45	1,13
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa Organização a maior parte das suas vidas/carreiras	2,55	1,35
(Continuação)		

	(Continuação)	
	Média	Desvio padrão
Acredito que querer ser um elemento determinante na Organização, ainda faz sentido nos nossos dias	3,92	1,25
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na Organização por lealdade	2,35	1,33
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora esta Organização	2,59	1,30
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha Organização	2,37	1,28
Esta Organização merece a minha lealdade	4,59	,78
Não deixaria a minha Organização, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,90	1,35
Sinto-me em dívida para com a minha Organização	2,24	1,39

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Na tabela 14, verifica-se que na dimensão Comprometimento Normativo, a questão com a qual os respondentes mais concordaram foi *Esta Organização merece a minha lealdade* ($M=4,59; dp=0,78$), seguindo-se de *Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua Organização* ($M=4,49; dp=0,96$).

É ainda de destacar a questão menos valorizada no Comprometimento Organizacional, *Sinto-me em dívida para com a Organização* ($M=2,24; dp=1,39$).

4.6.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

As estatísticas descritivas dos valores obtidos pelos inquiridos nas dimensões do Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional podem ser apreciadas nas tabelas 15 e 16. Os valores foram obtiveram-se a partir da soma dos valores atribuídos na codificação do questionário. Assim, foram somados todos os valores das respostas dadas aos itens correspondentes a cada dimensão de análise e calculada a média. Indicam-se os valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas: Clima Organizacional

	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Clima Organizacional	49	2,12	5,36	3,64	,84

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Hipótese 1 (H1): *Os colaboradores das Organizações híbridas têm uma perceção positiva do Clima Organizacional.*

Atendendo à amostra (N=49), a análise descritiva da dimensão do Clima Organizacional permite verificar que a média é boa (M=3,64;dp=0.84), correspondendo ao elevado número de respostas *Sempre*, o que nos permite confirmar a hipótese 1 desta investigação.

Tabela 16 - Estatísticas Descritivas: Comprometimento Organizacional

	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Comprometimento Afetivo (CA)	49	2,00	5,00	4,10	,66
Comprometimento Instrumental (CI)	49	2,50	5,00	4,04	,69
Comprometimento Normativo (CN)	49	1,46	4,62	3,09	,77

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

No que concerne ao Comprometimento Organizacional, de acordo com a tabela 16, a dimensão com a média mais elevada é o Comprometimento afetivo (M=4,10;dp=0,66) e a mais baixa, o Comprometimento Normativo (M=3,09;dp=0,77). Destaca-se as diferenças pouco significativas entre as dimensões de Comprometimento Afetivo e Comprometimento Instrumental e as médias do Comprometimento Afetivo e Comprometimento Instrumental são significativamente mais elevadas do que a média do Comprometimento normativo, $F_{\text{repeated measures}}(2, 96) = 46,259, p = ,001$, de acordo com o teste de comparação múltipla à posteriori de Tukey.

4.6.4. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DE ANÁLISE

Efetuada as análises de consistência interna do instrumento de medida utilizado, bem como as estatísticas descritivas das dimensões dos dois constructos, importa proceder à análise das correlações entre as escalas do Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional. Deste modo, e com o intuito de poder-se de confirmar as hipóteses da investigação, procedeu-se à análise da relação entre as variáveis, através do cálculo do coeficiente de correlação momento-produto de *Pearson* (tabelas 17, 19 e 21).

Foram ainda efetuadas as análises de regressão (tabelas 18, 20 e 22), utilizando o coeficiente de determinação múltiplo R^2 , no sentido de testar como as perceções de Clima Organizacional explicam as facetas do Comprometimento Organizacional.

Hipótese 2 (H2): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas com a dimensão do Comprometimento Afetivo.*

Tabela 17 - Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Afetivo

		Clima Organizacional
Comprometimento Afetivo	Pearson Correlation	,468**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49

** $p \leq ,001$

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

De acordo com a tabela 17, verificou-se uma relação forte entre o Clima Organizacional e o Comprometimento afetivo. O coeficiente de correlação entre as duas variáveis é estatisticamente significativo, positivo e moderado ($r = ,468$).

Tabela 18 - Regressão Simples: Comprometimento Afetivo

Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima Organizacional	,468	,001***
R ²		,219
F		13,179***

* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Os resultados da tabela 18, demonstram através do modelo de regressão linear simples com a variável Clima Organizacional como variável independente e a variável comprometimento afetivo como variável dependente, explica 21,9% desta última variável e é estatisticamente significativo $F(1, 47) = 13,179$, $p = ,001$.

A variável Clima Organizacional ($\beta = ,468$) $t(47) = 3,630$, $p = ,001$, revelou-se um preditor significativo da dimensão do Comprometimento Afetivo. Como o coeficiente de regressão é positivo, significa que quanto melhor é o Clima Organizacional mais elevado é Comprometimento Afetivo, podendo-se confirmar a hipótese 2 do estudo.

Hipótese 3 (H3): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas com a dimensão do Comprometimento Instrumental.*

Tabela 19 - Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Instrumental

		Clima Organizacional
Comprometimento instrumental	Pearson Correlation	-,034
	Sig. (2-tailed)	,819
	N	49

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

No que se refere, ao Clima Organizacional e ao Comprometimento Instrumental, na tabela 19 constata-se que as duas variáveis encontram-se negativamente correlacionadas, apresentando um coeficiente de correlação ($r=-,034$), embora a correlação não seja estatisticamente significativa.

Tabela 20 – Regressão Simples: Comprometimento Instrumental

Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima Organizacional	-,034	,819
R ²	,001	
F	,053	

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

A tabela 20, demonstra através o modelo de regressão linear simples com a variável Clima Organizacional como variável independente e a variável Comprometimento Instrumental

como variável dependente, explica 0,1% desta última variável, não é estatisticamente significativo $F(1, 47) = 0,053$, $p = ,819$.

Posto isto, o Clima Organizacional ($\beta = -,034$) $t(47) = -0,230$, $p = ,819$, não se revelou um preditor significativo da dimensão Comprometimento Instrumental, não confirmando a hipótese 3.

Hipótese 4 (H4): *As percepções de Clima Organizacional estão positivamente relacionadas com a dimensão do Comprometimento Normativo.*

Tabela 21– Correlação Clima Organizacional e Comprometimento Normativo

		Clima Organizacional
Comprometimento Normativo	Pearson Correlation	,222
	Sig. (2-tailed)	,124
	N	49

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

A Tabela 21 apresenta o coeficiente de correlação entre o Clima Organizacional e o Comprometimento normativo. O coeficiente de correlação não é estatisticamente significativo ($r = ,222$), podendo-se constatar uma correlação fraca entre as duas variáveis.

Tabela 22 - Regressão Simples: Comprometimento Instrumental

Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima	,222	,124
R ²		,049
F		2,447

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

A Tabela 22, apresenta a regressão linear simples com a variável Clima Organizacional como variável independente e a variável comprometimento normativo como variável dependente, explica 4,9% desta última variável e não é estatisticamente significativo $F(1, 47) = 2,447$, $p = ,124$.

A variável Clima Organizacional ($\beta = ,222$) $t(47) = 1,564$, $p = ,124$, não se revelou um preditor significativo do comprometimento normativo.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

No que diz respeito às variáveis género, antiguidade, filhos e vínculo laboral, procedeu-se à análise da relação entre as variáveis, através do teste *t student*, evidenciando-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 23 - Significância das diferenças: Género

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima Organizacional	3,62	,85	3,65	,85	,929
Comprometimento Afetivo (CA)	3,97	,49	4,16	,73	,334
Comprometimento Instrumental (CI)	3,93	,83	4,09	,61	,474
Comprometimento Normativo (CN)	2,77	,68	3,26	,77	,033 *

* $p \leq ,05$

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Na tabela 23, destacam-se os valores obtidos da dimensão Comprometimento normativo, $t(47) = -2,201$, $p = 0,33$. Evidencia-se que os trabalhadores do género masculino obtêm valores significativamente mais elevados de Comprometimento Normativo (3,26 vs 2,77).

Tabela 24 - Significância das diferenças: Antiguidade

	Até 5 anos		> 5 anos		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima Organizacional	3,64	,80	3,64	,87	,989
Comprometimento Afetivo (CA)	4,08	,70	4,10	,66	,930
Comprometimento Instrumental (CI)	3,97	,76	4,06	,67	,693
Comprometimento Normativo (CN)	3,25	,85	3,04	,74	,403

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Na tabela 24, verifica-se que os trabalhadores com mais de 5 anos de antiguidade obtêm valores mais elevados em Comprometimento afetivo ($M=4,10$; $dp=0,66$) e Comprometimento instrumental ($M=4,06$; $dp=0,67$), embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas.

Tabela 25 - Significância das diferenças: Filhos

	Não		Sim		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima Organizacional	3,41	,84	3,79	,83	,124
Comprometimento Afetivo (CA)	3,93	,72	4,21	,60	,148
Comprometimento Instrumental (CI)	3,91	,75	4,12	,64	,305
Comprometimento Normativo (CN)	2,95	,77	3,19	,76	,280

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Na tabela 25, constata-se que os trabalhadores que têm filhos obtêm valores mais elevados ($M=3,79$; $dp=0,83$) na percepção do Clima Organizacional e em todas as dimensões do Comprometimento Organizacional, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($CA=4,21$; $CI=4,12$; $CN=3,19$).

Tabela 26 - Significância das diferenças: Vínculo

	Termo certo		Sem termo		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima Organizacional	3,78	,92	3,61	,82	,628
Comprometimento Afetivo (CA)	4,10	,79	4,14	,64	,873
Comprometimento Instrumental (CI)	3,78	,75	4,06	,69	,340
Comprometimento Normativo (CN)	2,93	,98	3,16	,76	,479

Fonte: Tratamento estatístico dos dados do presente estudo empírico

Conforme se pode constatar na tabela 26, os trabalhadores com vínculo laboral a termo certo, obtêm valores mais elevados na percepção do Clima Organizacional ($M=3,78$; $dp=0,92$) e os Sem Termo obtêm valores mais elevados em todas as dimensões do Comprometimento, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($CA=4,14$; $CI=4,06$; $CN=3,16$).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos, tendo em conta a média ($M=3,64$; $dp=0,84$) da escala itens do questionário de Clima Organizacional (A e B), correspondendo ao número de respostas de “Sempre”, conclui-se que os colaboradores das Organizações híbridas têm, de uma forma geral, uma percepção positiva relativamente à Organização onde exercem funções.

As questões mais valorizadas pelos respondentes foram: “*Quantas pessoas que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?*” ($M=4,37;dp=1,38$) e “*As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?*” ($M=4,22;dp=1,07$), traduzem que, as Organizações objeto de estudo baseiam-se num modelo de eficácia organizacional enfatizado por uma cultura de apoio, caracterizada pelos valores de orientação interna e de flexibilidade, prevalecendo a abertura, a confiança e o relacionamento humano, a nível pessoal e social. Ao considerar o Modelo dos Valores Contrastantes (Neves, 2000, p. 94) poderá considerar-se a dimensão Flexibilidade. Contudo, não descurem os procedimentos internos, as regras organizacionais, de modo a assegurar a estabilidade nos processos organizacionais (Orientação Regras).

Ainda tendo em conta Zorrinho (2001), quando existe um clima favorável, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais estejam realizadas, concluindo-se que a criação de um ambiente que valorize a satisfação profissional do colaborador, fomenta o envolvimento do colaborador com os objetivos da Organização.

Os resultados obtidos na investigação corroboram a relação positiva e significativa entre o Clima Organizacional e o Comprometimento Afetivo, referida na literatura (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Kuvas, 2006), que perceções positivas de virtuosidade organizacional podem aumentar a satisfação e, por conseguinte, gerar maior Comprometimento Afetivo. Os resultados evidenciaram ainda que o Clima Organizacional é um preditor significativo do comprometimento afetivo, explicando 21,9% de variância única da variável.

O Clima tem sido visto, essencialmente, como uma característica de toda a Organização exigindo a medição através das perceções de um conjunto de colaboradores. Neste sentido, Koene, Vogelaar e Soetters (2002) referem que o Clima Organizacional tem uma elevada influência sobre os resultados organizacionais e pelo Comprometimento afetivo.

Numerosos estudos têm investigado a relação existente entre o Clima Organizacional e o esforço, bem como o Clima Organizacional e a satisfação do trabalho (Andrew & Kacmar, 2001; Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000; Carr, Schmidt, Ford, e Deshon, 2003; Porter & Lawler 1965), determinando que o Clima e o esforço, e o Clima e a satisfação, são aspetos que se relacionam. Ou seja, os colaboradores que percebem um Clima de apoio à Organização sentem maior atitude para o esforço.

Pode-se referir ainda as premissas de Rhee, Dutton e Bagozzi (2003) que salientam que as ações organizacionais apresentam fortes implicações na ligação cognitiva e emocional à Organização através da identificação dos seus membros com a Organização, que se repercute no Comprometimento afetivo. Alguns estudos confirmaram que *“a identificação dos membros com a Organização e a ligação com a mesma, resulta em parte da percepção da virtuosidade das ações organizacionais”* (Rhee et al., 2003, p.5). Para os autores, os membros aumentam o Comprometimento afetivo para com a Organização quando se apercebem de que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e por respeito.

Constatou-se uma correlação negativa ($r=-,034$) entre o Clima Organizacional e o Comprometimento instrumental e os resultados revelaram que o Clima Organizacional não é um preditor do Comprometimento Instrumental.

Nesta linha de abordagem, Rego & Souto, 2004; Cunha e Souto, 2007; Rego & Cunha, 2008 realizaram um estudo de medição do Comprometimento organizacional, não se deparando qualquer correlação significativa entre o Clima Organizacional e o Comprometimento instrumental. No entanto, Meyer & Herscovitch (2001) referem que um elevado Comprometimento Instrumental pressupõe que os indivíduos farão um maior esforço para concretizarem os seus objetivos de trabalho.

A investigação também demonstrou que a relação entre Clima Organizacional e o Comprometimento normativo, podendo-se referir as premissas de Rego & Carvalho (2002) que têm como base a percepção da justiça organizacional. Ao analisarem este tema, os autores realizaram um estudo com enfermeiros e concluíram que as facetas da justiça organizacional que mais fortemente se correlacionam com o Comprometimento afetivo e normativo, são as facetas procedimentais e interacionais. Da mesma forma, o estudo concluiu que as percepções positivas de justiça organizacional contribuem para o desenvolvimento do Comprometimento afetivo e normativo.

No caso do Comprometimento Normativo, as associações entre o Comprometimento normativo e a satisfação no trabalho e, entre o Comprometimento normativo e as intervenções de rotatividade são baixas. Quando o Comprometimento normativo é baixo, as relações são positivas para a satisfação no trabalho e negativas para as intenções de rotatividade (Cheng & Stockdale, 2003).

No que concerne às variáveis independentes, os resultados obtidos evidenciaram que os sujeitos do género masculino obtiveram valores significativamente mais elevados de Comprometimento Normativo. É de realçar que participaram maioritariamente colaboradores do sexo masculino, no estudo. Não obstante, importa contextualizar que algumas pesquisas demonstraram que as mulheres têm tendência a viver maior conflito entre papéis (ex: Frone et al., 1992; Hammer, Allen, & Grigsby, 1997; Wiersma, 1990; William, & Alliger, 1994; Hill, 2005; Cinamon, 2006; Mcelwain, Korabik, & Rosin, 2005), e o *stress* associado a este conflito (Frone et al., 1992; Van Steenberg e tal., 2007; Greenglass, 2002), a utilizar recursos como o apoio social (Day, & Livingstone, 2003; González-Morales, Peiró, Rodriguez, & Greenglass, 2006; Thompson, & Carvallo, 2006), e a beneficiar mais deles (Rud & Mskeny, 1986; citado por Bernas & Major, 2000). Curiosamente os homens e mulheres revelam níveis de satisfação com o trabalho semelhantes (Mcelwain, Korabik, & Rosin, 2005; Burke, Oberklaid, Burgess, 2005), sendo que 83% dos homens e 81% das mulheres referiram estar felizes com o trabalho (European Working Conditions Survey, 2007). Em concordância com o estudo realizado.

Chianh, Núñez, Martín & Salazar (2010) realizaram um estudo com o objetivo de analisar o compromisso dos trabalhadores e o Clima Organizacional e verificaram que o compromisso com a Organização é semelhante entre os homens e as mulheres, sendo no entanto mais elevado a partir dos 40 anos. Ora, a maioria dos colaboradores que participaram na investigação encontrasse num grupo etário mais jovem, entre os 26 e os 35 anos (49,0%).

Por outro lado, nesta investigação foi evidente que os colaboradores que exercem as suas funções há mais de 5 anos, obtêm valores mais elevados em Comprometimento afetivo e Comprometimento instrumental, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas. Neste contexto, pode-se referir os estudos de Meyer e Allen (1997) que contextualizam que a antiguidade evidencia relações positivas com o Comprometimento Organizacional. Segundo os autores, o tempo e experiência que o membro tem com a sua Organização de trabalho é importante para o desenvolvimento do vínculo psicológico forte, embora a relação entre a antiguidade e o Comprometimento afetivo se deve essencialmente, à idade do membro.

Os trabalhadores com filhos obtiveram valores mais elevados na perceção do Clima Organizacional e em todas as dimensões do Comprometimento, embora as diferenças não

sejam estatisticamente significativas. É de salientar os estudos dos autores Hill, Allen, Jacob, Bair, Bikhazi, Langeveld, Martinengo, Parker, e Walker (2007); Grzywacz, e Bass (2003), Butler et al. (2005), Grzymacz & Marks (2000), Kirchmyer (1992), Grzywacz, Carlson, Kacmar, e Wayne (2007), Greenhaus, & Powell, (2006); Werbel, & Walter, 2002; e Frone (2003), os quais sugerem que existe uma relação recíproca positiva entre o trabalho e a família.

O estudo de Voydanoff (2004) verificou que as exigências do trabalho estavam relacionadas com o conflito sentido trabalho-família, os recursos no trabalho que foram mais importantes que as exigências em relação à facilitação. Igualmente, Thompson e Prottas (2005) encontraram uma relação positiva entre o apoio Organizacional informal e a satisfação com o trabalho e família com a vida, com um *“spillover”* positivo e, uma relação negativa com o *stress*, intenções de desistir e com um conflito trabalho-família.

6. CONCLUSÃO

No domínio da nova economia institucional, o termo organização híbrida é utilizado para caracterizar a atuação entre o mercado e a hierarquia. Por outras palavras, representa a atuação entre o setor público e o setor privado.

Através do estudo que foi realizado pode-se contextualizar que perceções positivas de Clima Organizacional predizem, sobretudo, o Comprometimento Afetivo. O facto de os colaboradores percecionarem positivamente o Clima Organizacional poderá induzi-los a estabelecerem com a Organização um contrato psicológico relacional. Os resultados são coniventes com a literatura que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior comprometimento afetivo quando sentem que a Organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Rhoades, Eisenberg & Armeli, 2001). Perceções positivas fomentam sentimentos positivos acerca da Organização, originando assim atitudes positivas e fortalecendo o comprometimento afetivo (Lilius *et al.*, 2008).

Por outro lado, o estudo revelou que perceções positivas de Clima Organizacional não se relacionam com o vínculo instrumental, contrariamente aos pressupostos de que os indivíduos mantêm-se na Organização por *“necessidade”*, por *“precisar”* ou porque são elevados os custos de sair de uma Organização que é percecionada positivamente. O desenvolvimento do Comprometimento Instrumental pode assim estar relacionado com a

ausência de alternativas de emprego fora da atual Organização (o que faz sentido na atual conjuntura socioeconómica em que vivemos atualmente).

O estudo confirmou uma correlação positiva, embora fraca, entre o Clima Organizacional e o Comprometimento Normativo. Os estudos de Fuller, Barnett, Hester & Relye (2003, p. 789), constataam que o Comprometimento pode ser visto como uma mercadoria de troca. Os indivíduos estão comprometidos para com a Organização quando sentem que a Organização está empenhada para com eles.

É de realçar que nesta investigação, com base no modelo tridimensional de Meyer & Ellen (1991), constatou-se que a dimensão mais valorizada foi o Comprometimento afetivo e a menos valorizada foi o Comprometimento normativo. Contudo, realça-se as diferenças pouco significativas entre as componentes do Comprometimento afetivo e a componente Instrumental.

Relembre-se que os dados teóricos e empíricos encontrados na literatura revelam que pessoas mais empenhadas afetivamente tendem a revelar menor absentismo, maior pontualidade e índices mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997). De facto, Meyer & Allen (1997) apresentaram vários estudos nos quais o Comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva com diversos indicadores de performance, tais como o esforço no trabalho e a obediência às decisões estratégicas da Organização. Existem evidências de que a satisfação profissional está relacionada positivamente com a componente afetiva e instrumental do comprometimento, mas não com a normativa (Mathier & Zajac, 1990), como subjaz esta investigação.

De acordo com vários autores (Meyer & Ellen (1997); Meyer & Herscovitch, 2001) os colaboradores com comprometimento afetivo estarão mais entusiasmados com o trabalho que realizam e em contribuir para o sucesso organizacional e, os com comprometimento instrumental farão um maior esforço no seu trabalho no sentido de concretizarem os seus objetivos de trabalho (e.g. manter o seu emprego, remuneração, promoção, custos associados à mudança ou ausências de oportunidade de emprego). Importa ainda referir que existem estudos que demonstram que as características intrínsecas do trabalho (e.g. desafio, autonomia, variedade das competências exigidas, clareza de papel) são melhores

promotores do comprometimento afetivo do que as características extrínsecas (e.g. remuneração) (Mathieu & Zajac, 1990).

No que concerne aos efeitos de Clima Organizacional, é de referir que um grande número de estudos tem uma elevada atenção, nas últimas 30 décadas, sobre o constructo e os efeitos sobre os comportamentos dos colaboradores na Organização (Andrews e Kacmar, 2001; Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000; Carr, Schmidt, Ford, e Deshon, 2003; Lawler, Hall, Oldham, 1974; Rhoades e Eisenberger, 2002; Shadur, Mark A., Kienzle, Rene e Rodwell, 1999; John J Starbuck, 1976). É de enumerar a consequência dos tais efeitos nos vários resultados organizacionais, nomeadamente, o comprometimento, o absentismo e a rotatividade.

Ao finalizar este trabalho, é tempo de refletir, analisar e “*crescer*” com tudo o que foi referido. Espero que, o que agora se conclui possa constituir um “*farol*” para quem, como eu, se interessa por esta área, sempre na procura constante de ser melhor profissional e melhor “*pessoa*”.

Será pertinente referir que a colheita de dados foi talvez o período mais conturbado e moroso de todo o processo, dada a indisponibilidade das Organizações híbridas em permitir a realização do estudo. Tal hesitação talvez esteja relacionada com a renegociação dos contratos de concessões a que estão a ser sujeitas.

Através do nosso estudo, ficou claro que existe um conjunto de fatores que poderão comprometer a produtividade e comprometimento de uma Organização. A motivação ou desmotivação é dos fatores mais pertinentes, alvo de inúmeros estudos de investigação. Deste modo, um colaborador desmotivado contribui para uma equipa desmotivada, afetando todos os níveis de satisfação. O comportamento motivacional, por sua vez, obedece a determinados estímulos internos e externos, que direcionam o colaborador para a procura de satisfação das suas necessidades.

Nas últimas décadas observa-se uma evolução significativa na investigação sobre a utilização de várias medidas de comprometimento, nomeadamente, no setor público (Ballantine, Brignall e Modell, 1998; Brignall e Modell, 2000; Kloot e Martin, 2000; Modell, 2001; Johnsen, 2005). Os fatores como a privatização, controlo de gestão, delegação de poderes direcionaram a uma nova forma de pensar e atuar (Streib e Poister, 1999).

Um dos fatores fundamentais para o sucesso da avaliação do comprometimento é a forma como os trabalhadores percebem todo este processo, o que por consequência altera e condiciona as suas atitudes e comportamentos em relação à Organização.

Partindo do pressuposto que existe uma troca social entre o colaborador e a Organização, maior parte da literatura científica assume que o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho, através do comprometimento e envolvimento. Assim que o colaborador se apercebe que a Organização se preocupa pelo seu bem-estar (perceção de suporte), retribui de forma positiva também (Colquitt et al., 2001). E deste modo, utiliza-se do conceito de perceção da justiça com o objetivo de investigar as interações entre os indivíduos e as Organizações.

Brocker e Wiesenfield (1996) realizaram uma síntese de análise de 45 estudos, em que destes, 21 são estudos laboratoriais e 24 são estudos de campo. Consideraram como variáveis dependentes as reações distintas dos colaboradores, como a aceitação de decisões, intenções de permanecer na Organização, confiança na chefia, satisfação com a chefia, satisfação no trabalho e Comprometimento Organizacional. Os resultados permitiram concluir que a maior parte dos estudos respeita a lógica interativa, e registaram fatores como a autoestima e autoconfiança como principais fatores resultantes.

Concluimos que o desenvolvimento, destas competências, enfatizam melhores atitudes e comportamentos, pressupondo que ao promover perceções positivas nos indivíduos, encorajam-se forças de trabalho afetivas e empenhadas, contribuindo, por conseguinte, para a eficácia das Organizações.

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Terminaremos com algumas limitações e sugestões para desenvolvimento de futuros trabalhos na área de desenvolvimento de políticas de recursos humanos.

Em primeiro lugar, do ponto de vista empírico, uma limitação importante a registar, prende-se com a dimensão da amostra (N=49) limitativa, embora representativa no que atende ao n.º de questionários distribuídos (N=65), por ser não probabilística por conveniência, impedindo desta forma que se fale em representatividade da população e, consequentemente generalizar as conclusões para o universo dos colaboradores da Organizações híbridas.

Devido a motivos supervenientes não previsíveis, designadamente perante a não aceitação/resposta por parte de algumas Organizações para acolherem esta investigação, optou-se por garantir a exequibilidade desta investigação, nas condições de realização possíveis *versus* as ideais, sem pôr em causa a prossecução dos objetivos previstos, que na generalidade como se pôde verificar ao longo deste estudo foram conseguidos.

Em segundo lugar, os resultados obtidos confinam-se aos novos modelos organizacionais (PPP/concessões rodoviárias), tendo em conta a especificidade da amostra.

O facto de o questionário apresentar uma escala de resposta fechada é útil do ponto de vista de tratamento estatístico dos dados, mas limita a liberdade de expressão do inquirido.

Em terceiro lugar, a ausência percebida de estudos cuja operacionalização e relação entre as variáveis tenha sido semelhante à da análise efetuada no estudo em apreço impede considerações mais definitivas (quer em termos de suporte teórico ou de resultados empíricos comparativos), não retirando pertinência ao estudo, pelo contrário, constitui-se como um ponto de partida outros trabalhos.

Em termos de recomendações, será conveniente a nível metodológico no futuro, aumentar o número de inquiridos, para uma amostra de pelo menos 100 a 200 colaboradores, almejando a confirmação da multidimensionalidade do constructo através da realização da análise fatorial exploratória.

Adicionalmente sugere-se que em futuros trabalhos desta natureza a abordagem quantitativa seja complementada/enriquecida com a utilização de metodologias qualitativas, incluindo-se questões de resposta aberta e realização de entrevistas aos sujeitos em análise, permitindo desta forma a triangulação dos dados, o que não foi considerado neste estudo.

Por último, é certo que a criação de um ambiente que valorize a satisfação profissional do colaborador e que fomente uma ligação positiva e afetiva para com a Organização e potenciará um maior investimento e envolvimento com os objetivos da Organização.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Becker, Howard S. (1960). *“Notes on the Concept of Commitment”*, The American Journal of Sociology, Vol. 66 pp – 32-40.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas* (5ª Edição), Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Billhim, J. (1995). *Trabalho e Lazer na Sociedade da Informação*. Lisboa: Instituto de Estudos pós-graduados da Universidade Internacional, 1995.

Bovaird, Tony e Löffler, Elke (Ed.) (2003). *Public Management and Governance*, London, Routledge.

Chambel, M. J. & Santos, (M. V.). *Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família*. 26 (3), 275-286.

Chambel, M. J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Recursos Humanos: O capital humano das Organizações* (9ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos Humanos* (9ª Edição) Rio de Janeiro: Campus.

Chitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002. *A Model of Strategic Entrepreneurships: The Construct and its Dimensions Journal of Management*.

Cunha, M. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição).

Dailey, R. and Kirk, D. (1992). *Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*.

Firmino, Sandra (2011). *Os Novos Arranjos Institucionais na Governança Pública: O caso das parcerias Público Privadas. Estudo Comparativo entre o Sul e o Norte da Europa*, Revista de Associação Portuguesa de Sociologia.

Frederickson, h. George e Smith, Kevin b. (2003). *The Public Administration Theory Primer*, Boulder, Westview.

Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2005). *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa.

Leiria, A. C., Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2006). *O Contrato Psicológico em Organizações Empreendedoras: Perspetivas do Empreendedor e da Equipa*. Comportamento Organizacional e Gestão, vol. 12 (1): 67-95.

Lopes, M. P. & Cunha, M.P., & Palma, P.J. (2007). *Giving out but not giving up: The Port of Lisbon Authority (1907-2005)*. International Public Management Review, 8 (1): 31-53.

Marôco, João (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa.

Marques, R.C & Silva, D, 2008. *As Parcerias Público Privadas em Portugal*. Lições e Recomendações, Polytechnic Studies Reviews, Vol VI, n.º 10, 033-050.

Massano, Debora T (2012). *O Clima Organizacional em unidades hospitalares públicas e privadas*, Tese de Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde, Universidade de Évora.

Mowday et al (1982). *Employment Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.

Neves, J. G (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa Editora RH.

Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2006). *New challenges in entrepreneurship: Introduction to the special issue*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1): 3-7.

Palma, P.J., Cunha, M.P., & Lopes, M. P. (2010). *The best of two worlds: How privatization affects the identity of a public organization*. *Public Management Review*, 12 (5): 725-746.

Porter, W. and Steers R. (1972). *Organizational, Work and Personal Factors in rotatividade and absenteeism*, California University.

Regime Jurídico das Parcerias Público Privadas - Decreto – Lei n.º 83/2006, de 26 de Abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 141/2006, de 27 de julho.

Rego, A. & Carvalho, M. (2002). *Enfermeiros comprometidos nas suas Organizações: a relevância das “rosas”*. *Revista de Administração Pública*, 36 (Nov/Dez), 959-979.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). *Workplace spirituality and Organizational commitment: An empirical study*. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 53-75.

Rego, A. & Souto S. (2004). *Comprometimento Organizacional em Organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro*. Revista de Administração de Empresas, 44 (3), 30-43.

Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). *Workplace spirituality, commitment and self-reported individual performance. An empirical study*. Management Research, 5 (3), 163-183.

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). *Organizational commitment – Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations*. Management Research, 2 (3), 201-218.

Rhee, S. Y., Dutton, J. E. & Bagozzi, R. P. (2003).. *Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational*.

Ribeiro, N. & Rego, N. (2012). *Virtuosidade nas Organizações e Comprometimento organizacional: Um estudo Empírico*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Santos, B. S. (2007). *Parcerias Público Privadas e Justiça, Uma análise Comparada de Diferentes Experiências*, Observatório Permanente de Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais.

Shein, E. (1986). *A Psicologia na Organização: Tradução portuguesa de Maria Silva Bento*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.

Skelcher, Chris e Mathur, Navdeep (2004). *Governance Arrangements and Public Service Performance: Reviewing and Reformulating the Research Agenda*, Aim research Working Paper Series, 011-September-2004.

Storey, j. (1992). *Development in the Management of Human Resources*, Cambridge Mass: Blackwell Business.



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas

ANEXOS

MARIANA M. GOUVEIA SANTOS

FUNCHAL

Exmo. Senhores

Conselho de Administração

CONCESSIONÁRIAS DE ESTRADAS S.A.

Funchal, 15 de maio de 2014

**ASSUNTO: AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO NO ÂMBITO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No âmbito do Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, pela Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, estou a desenvolver uma dissertação subordinada ao Tema: ***“A Gestão das Pessoas nas Organizações Híbridas: O Impacto do Clima Organizacional no Empenho dos Colaboradores”***.

Deste modo, a presente dissertação procura estudar a influência da perceção do clima organizacional (estrutura, condições de trabalho, etc.) no empenhamento organizacional, nas Organizações Híbridas. Para tal, pretendo aplicar um questionário aos colaboradores, que não demorará mais que 10 minutos a responder, sob compromisso de anonimato e confidencialidade.

Posto isto, solicito a autorização de V. Exa. para proceder à recolha de dados, sendo certo que os resultados obtidos serão utilizados, exclusivamente, para fins académicos, sem qualquer referência à Vossa Concessionária de Estradas.

Mais comprometo-mo a disponibilizar cópia de um exemplar da dissertação à Vossa instituição.

Agradeço, desde já, a atenção prestada e apresento os melhores Cumprimentos,


(Mariana G. Santos)



INQUÉRITO

Este questionário está inserido no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Universidade de Lisboa (ISCSP).

Tem como único objetivo, recolher informação afim de estudar a forma como as pessoas vêem a sua Organização.

Trata-se de um inquérito ANÓNIMO, com 51 itens, que **não demorará mais que 10 minutos a responder**, cujo tratamento de dados será feito de forma CONFIDENCIAL e destina-se exclusivamente para fins académicos.

Por favor, responda a todos os itens com sinceridade, assinale a quadricula apropriada e **não assine**.

Os resultados serão tratados informaticamente e utilizados somente na elaboração da Dissertação.

Agradeço a sua Colaboração.

Data: Maio de 2014

I. Caracterização:

1. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

3. Estado Civil: _____

2. Idade: ☐ < 25

4. N.º de Filhos: _____

☐ Entre 26 e 35 anos

☐ Entre 46 a 55 anos

☐ Entre 36 e 45 anos

☐ > 56 anos

5. Habilitações Literárias:

☐ Até ao 9º ano

☐ Licenciatura

☐ Até ao 12º ano

☐ Mestrado

☐ Bacharelato

☐ Doutoramento

6. Antiguidade:

☐ < 1 ano

☐ De 11 a 15 anos

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 16 a 20 anos

☐ De 6 a 10 anos

☐ > 21 anos

7. Vínculo Laboral:

(Termo certo/incerto/sem termo)

II. Questionário A

De seguida encontra uma série de questões sobre a Organização onde trabalha. Por favor, responda assinalando apenas uma opção em cada item, tendo em conta, a Organização como um todo e não somente da direção/departamento a que pertence.

Quantas pessoas.....	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase Todas	Todas
1. Que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Com problemas pessoais e são ajudadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Que desejam progredir e são apoiadas pelos Superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Procuram novas formas de resolver os problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. São responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Com que frequência.....	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Quase Sempre	Sempre
7. As tarefas a realizar podem ser previsíveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pode mudar de atividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O seu desempenho individual é avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A Administração define os objetivos de cada colaborador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estimulam-se as críticas construtivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. É avaliada a competitividade em comparação com outras Organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Investem-se em novas formas de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A Administração põe ênfase na estabilidade dos seus objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Continua...)

Com que frequência.....		Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Quase Sempre	Sempre
17.	As exigências externas pressionam o desenvolvimento de outros processos de desburocratização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	A Administração estabelece os objetivos a alcançar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	As instruções são transmitidas por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Existem critérios e objetivos para medir o desempenho de cada colaborador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	A Organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Encorajam-se novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	A Organização aproveita bem as capacidades dos seus colaboradores para melhorar os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Questionário B

Considere somente o que sente sobre a Organização onde trabalha e indique apenas uma opção em cada item, usando a escala: **Discordo Totalmente; Discordo um Pouco; Indeciso; Concordo um Pouco; Concordo Totalmente.**

		Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Indeciso	Concordo um pouco	Concordo Totalmente
1.	Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Gosto de falar com outras pessoas, sobre a minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sinto os problemas desta Organização como se fossem os meus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Sinto-me como fazendo " <i>parte da família</i> " desta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sinto-me " <i>emocionalmente ligado</i> " à minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Esta Organização tem para mim um grande significado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Sinto um forte sentimento de pertença a esta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Teria receio em demitir-me, não tendo outro emprego em vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Continua...)

		Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Indeciso	Concordo um pouco	Concordo Totalmente
9.	Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Neste momento, permanecer nesta Organização, é tanto uma questão de necessidade, como de desejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Uma das consequências em deixar esta Organização seria a escassez de alternativas de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Continuo a trabalhar nesta Organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Outra Organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta Organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Considero falta de ética " <i>andar a saltitar</i> " de Organização em Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta Organização é que acredito que a lealdade é importante e por isso sinto obrigação moral de permanecer nela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa Organização a maior parte das suas vidas/carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Acredito que querer ser um elemento determinante na Organização, ainda faz sentido nos nossos dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Sinto-me obrigado(a) a permanecer na Organização por lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora esta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Esta Organização merece a minha lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Não deixaria a minha Organização, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Sinto-me em dívida para com a minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, responder até dia 26 de Maio de 2014
Obrigada pela sua colaboração!

RESULTADOS

Respostas às questões realçadas a cinza claro as respostas mais frequentes.

CLIMA ORGANIZACIONAL

QUANTAS PESSOAS...	NINGUÉM	POUCAS	ALGUMAS	MUITAS	QUASE TODAS	TODAS
Que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?	0,0%	10,2%	22,4%	16,3%	22,4%	28,6%
Com problemas pessoais e são ajudadas?	4,1%	20,4%	24,5%	24,5%	4,1%	22,4%
Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	0,0%	20,4%	40,8%	20,4%	6,1%	12,2%
Que desejam progredir e são apoiadas pelos Superiores?	12,2%	34,7%	30,6%	10,2%	6,1%	6,1%
Procuram novas formas de resolver os problemas?	0,0%	14,3%	40,8%	32,7%	6,1%	6,1%
São responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?	4,1%	12,2%	26,5%	22,4%	22,4%	12,2%

COM QUE FREQUÊNCIA...	NUNCA	RARAMENTE	POR VEZES	COM FREQUÊNCIA	QUASE SEMPRE	SEMPRE
As tarefas a realizar podem ser previsíveis?	2,0%	2,0%	16,3%	44,9%	32,7%	2,0%
Pode mudar de atividade?	20,4%	40,8%	24,5%	8,2%	4,1%	2,0%
Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	2,0%	4,1%	18,4%	38,8%	18,4%	18,4%
O seu desempenho individual é avaliado?	2,0%	12,2%	16,3%	24,5%	22,4%	22,4%
A Administração define os objetivos de cada colaborador?	16,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	26,5%
Estimulam-se as críticas construtivas?	6,1%	26,5%	20,4%	16,3%	22,4%	8,2%
É avaliada a competitividade em comparação com outras Organizações?	18,4%	24,5%	24,5%	12,2%	10,2%	10,2%
Investem-se em novas formas de trabalho?	4,1%	26,5%	26,5%	22,4%	12,2%	8,2%
A Administração põe ênfase na estabilidade dos seus objectivos?	6,1%	16,3%	42,9%	22,4%	8,2%	4,1%
A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	10,2%	8,2%	34,7%	12,2%	18,4%	16,3%
As exigências externas pressionam o desenvolvimento de outros processos de desburocratização	12,2%	8,2%	55,1%	20,4%	4,1%	0,0%
A Administração estabelece os objetivos a alcançar?	8,2%	6,1%	26,5%	18,4%	20,4%	20,4%
Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	8,2%	10,2%	32,7%	20,4%	12,2%	16,3%
As instruções são transmitidas por escrito?	12,2%	20,4%	20,4%	20,4%	22,4%	4,1%
Existem critérios e objetivos para medir o desempenho de cada colaborador?	14,3%	14,3%	24,5%	14,3%	22,4%	10,2%
A Organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	0,0%	14,3%	22,4%	26,5%	22,4%	14,3%

COM QUE FREQUÊNCIA...	NUNCA	RARAMENTE	POR VEZES	COM FREQUÊNCIA	QUASE SEMPRE	SEMPRE
As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?	0,0%	2,0%	12,2%	18,4%	36,7%	30,6%
Encorajam-se novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho?	4,1%	18,4%	16,3%	22,4%	32,7%	6,1%
A Organização aproveita bem as capacidades dos seus colaboradores para melhorar os seus serviços?	2,0%	14,3%	24,5%	22,4%	26,5%	10,2%

<i>Clima Organizacional</i>	Média	Desvio padrão
Que ao errarem lhes é dada nova oportunidade?	4,37	1,38
Com problemas pessoais e são ajudadas?	3,71	1,52
Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	3,49	1,24
Que desejam progredir e são apoiadas pelos Superiores?	2,82	1,31
Procuram novas formas de resolver os problemas?	3,49	1,02
São responsáveis por alcançar os seus próprios objetivos?	3,84	1,35
As tarefas a realizar podem ser previsíveis?	4,10	,91
Pode mudar de atividade?	2,41	1,15
Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	4,22	1,19
O seu desempenho individual é avaliado?	4,20	1,39
A Administração define os objetivos de cada colaborador?	3,76	1,84
Estimulam-se as críticas construtivas?	3,47	1,45
É avaliada a competitividade em comparação com outras Organizações?	3,02	1,57
Investem-se em novas formas de trabalho?	3,37	1,33
A Administração põe ênfase na estabilidade dos seus objetivos?	3,22	1,14
A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	3,69	1,54
As exigências externas pressionam o desenvolvimento de outros processos de desburocratização	2,96	,97
A Administração estabelece os objetivos a alcançar?	3,98	1,51
Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	3,67	1,47
As instruções são transmitidas por escrito?	3,33	1,44
Existem critérios e objetivos para medir o desempenho de cada colaborador?	3,47	1,58
A Organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	4,00	1,27
As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos estabelecidos?	4,82	1,07
Encorajam-se novas ideias em relação à forma de organizar o trabalho?	3,80	1,35
A Organização aproveita bem as capacidades dos seus colaboradores para melhorar os seus serviços?	3,88	1,30

Valores Mínimos, Máximos, Médias e Desvios de Padrão | CLIMA ORGANIZACIONAL

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Clima organizacional	49	2,12	5,36	3,64	,84

Respostas às questões realçadas a cinza claro as respostas mais frequentes.

EMPENHAMENTO AFETIVO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO UM POUCO	INDECISO	CONCORDO UM POUCO	CONCORDO TOTALMENTE
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização	2,0%	6,1%	14,3%	28,6%	49,0%
Gosto de falar com outras pessoas, sobre a minha Organização	2,0%	10,2%	6,1%	55,1%	26,5%
Sinto os problemas desta Organização como se fossem os meus	2,0%	4,1%	8,2%	53,1%	32,7%
Sinto-me como fazendo " <i>parte da família</i> " desta Organização	2,0%	6,1%	8,2%	46,9%	36,7%
Sinto-me " <i>emocionalmente ligado</i> " à minha Organização	2,0%	8,2%	12,2%	40,8%	36,7%
Esta Organização tem para mim um grande significado	0,0%	4,1%	6,1%	49,0%	40,8%
Sinto um forte sentimento de pertença a esta Organização	0,0%	10,2%	12,2%	32,7%	44,9%

<i>Empenhamento Afetivo</i>	Média	Desvio padrão
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização	4,16	1,02
Gosto de falar com outras pessoas, sobre a minha Organização	3,94	,96
Sinto os problemas desta Organização como se fossem os meus	4,10	,87
Sinto-me como fazendo " <i>parte da família</i> " desta Organização	4,10	,94
Sinto-me " <i>emocionalmente ligado</i> " à minha Organização	4,02	1,01
Esta Organização tem para mim um grande significado	4,27	,75
Sinto um forte sentimento de pertença a esta Organização	4,12	,99

EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO UM POUCO	INDECISO	CONCORDO UM POUCO	CONCORDO TOTALMENTE
Teria receio em demitir-me, não tendo outro emprego em vista	0,0%	4,1%	16,3%	18,4%	61,2%
Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta Organização	0,0%	4,1%	14,3%	28,6%	53,1%
Neste momento, permanecer nesta Organização é tanto uma necessidade como desejo	4,1%	2,0%	10,2%	28,6%	55,1%
Uma das consequências deixar esta Organização seria a escassez de alternativas de emprego	0,0%	8,2%	6,1%	36,7%	49,0%
Continuo a trabalhar nesta Organização porque a minha saída implicaria sacrifícios consideráveis	14,3%	16,3%	16,3%	18,4%	34,7%
Outra Organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	6,1%	8,2%	28,6%	34,7%	22,4%

<i>Empenhamento Instrumental</i>	Média	Desvio padrão
Teria receio em demitir-me, não tendo outro emprego em vista	4,37	,90
Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta Organização	4,31	,81
Neste momento, permanecer nesta Organização é tanto uma necessidade como desejo	4,29	1,01
Uma das consequências deixar esta Organização seria a escassez de alternativas de emprego	4,27	,90
Continuo a trabalhar nesta Organização porque a minha saída implicaria sacrifícios consideráveis	3,43	1,47
Outra Organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	3,59	1,11

EMPENHAMENTO NORMATIVO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO UM POUCO	INDECISO	CONCORDO UM POUCO	CONCORDO TOTALMENTE
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta Organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	6,1%	16,3%	20,4%	49,0%	8,2%
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua Organização	2,0%	6,1%	2,0%	20,4%	69,4%
Considero falta de ética " <i>andar a saltitar</i> " de Organização em Organização	10,2%	28,6%	14,3%	28,6%	18,4%
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta Organização é que acredito que a lealdade é importante e por isso sinto obrigação moral de permanecer nela	12,2%	22,4%	10,2%	32,7%	22,4%
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha Organização	22,4%	34,7%	22,4%	16,3%	4,1%
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa Organização a maior parte das suas vidas/carreiras	32,7%	16,3%	22,4%	20,4%	8,2%
Acredito que querer ser um elemento determinante na Organização, ainda faz sentido nos nossos dias	8,2%	8,2%	8,2%	34,7%	40,8%
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na Organização por lealdade	38,8%	20,4%	12,2%	24,5%	4,1%
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora esta Organização	24,5%	28,6%	20,4%	16,3%	10,2%
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha Organização	36,7%	18,4%	20,4%	20,4%	4,1%
Esta Organização merece a minha lealdade	2,0%	0,0%	6,1%	20,4%	71,4%
Não deixaria a minha Organização, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	22,4%	16,3%	22,4%	26,5%	12,2%
Sinto-me em dívida para com a minha Organização	44,9%	18,4%	12,2%	16,3%	8,2%

<i>Empenhamento Normativo</i>	Média	Desvio padrão
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta Organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	3,37	1,05
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua Organização	4,49	,96
Considero falta de ética " <i>andar a saltitar</i> " de Organização em Organização	3,16	1,31
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta Organização é que acredito que a lealdade é importante e por isso sinto obrigação moral de permanecer nela	3,31	1,37
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha Organização	2,45	1,13
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa Organização a maior parte das suas vidas/carreiras	2,55	1,35
Acredito que querer ser um elemento determinante na Organização, ainda faz sentido nos nossos dias	3,92	1,25
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na Organização por lealdade	2,35	1,33
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora esta Organização	2,59	1,30
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha Organização	2,37	1,28
Esta Organização merece a minha lealdade	4,59	,78
Não deixaria a minha Organização, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,90	1,35
Sinto-me em dívida para com a minha Organização	2,24	1,39

Valores Mínimos, Máximos, Médias e Desvios de Padrão | EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Empenhamento afectivo	49	2,00	5,00	4,10	,66
Empenhamento instrumental	49	2,50	5,00	4,04	,69
Empenhamento normativo	49	1,46	4,62	3,09	,77

CONSISTÊNCIA INTERNA: EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Empenhamento afetivo	,837	7
Empenhamento instrumental	,726	6
Empenhamento normativo	,870	13

CONSISTÊNCIA INTERNA: CLIMA ORGANIZACIONAL

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Clima organizacional	,936	25

CORRELAÇÃO E REGRESSÃO

CLIMA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO AFETIVO

Clima		
Empenhamento afetivo	Pearson Correlation	,468**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	49
** $p \leq ,001$		

Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima	,468	,001***
R ²		,219
F		13,179***
* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$		

Regression EMP AFETIVO

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Clima ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Emp_Afetivo

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,468 ^a	,219	,202	,59388	1,957

a. Predictors: (Constant), Clima

b. Dependent Variable: Emp_Afetivo

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,648	1	4,648	13,179	,001 ^b
Residual	16,576	47	,353		
Total	21,224	48			

a. Dependent Variable: Emp_Afectivo

b. Predictors: (Constant), Clima

Coefficients^a

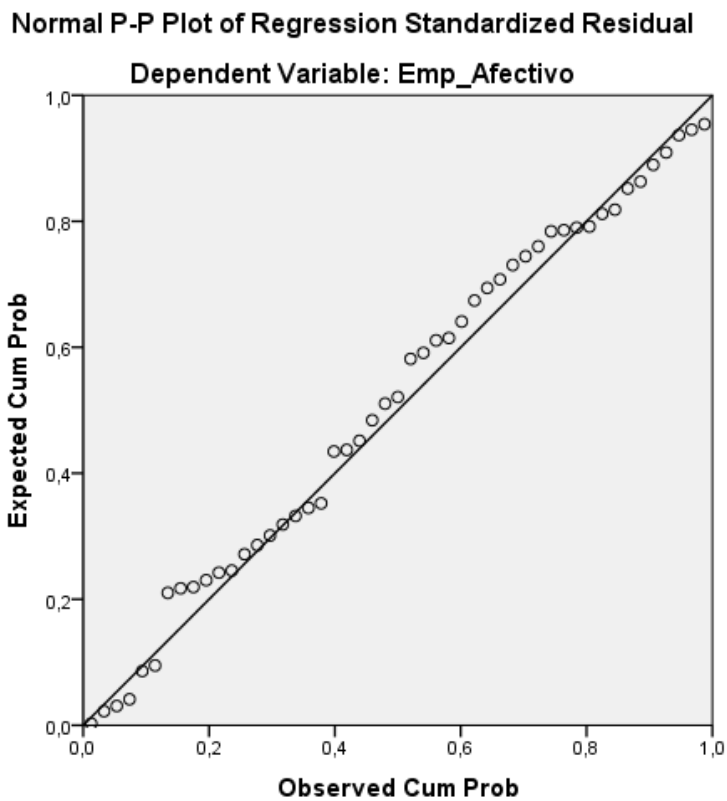
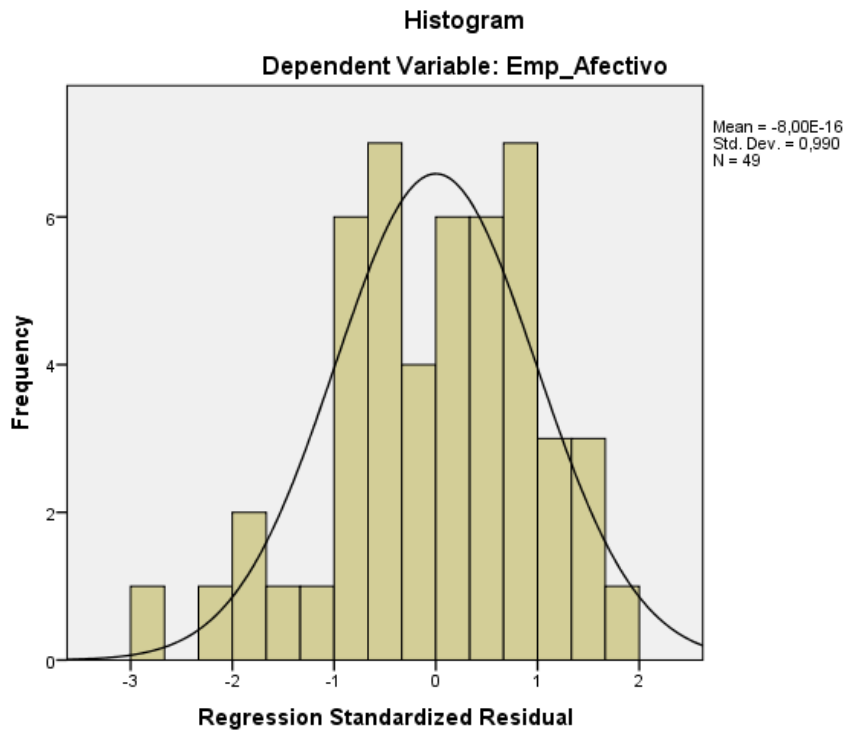
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,765	,378		7,319	,000
Clima	,367	,101	,468	3,630	,001

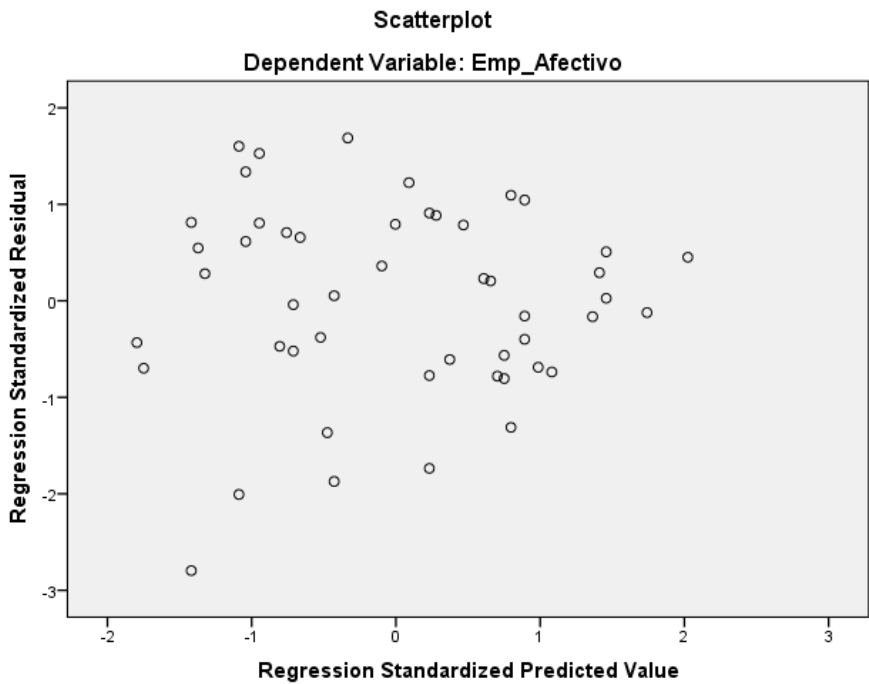
a. Dependent Variable: Emp_Afectivo

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5432	4,7319	4,1020	,31118	49
Residual	-1,66060	1,00188	,00000	,58766	49
Std. Predicted Value	-1,796	2,024	,000	1,000	49
Std. Residual	-2,796	1,687	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Emp_Afectivo





Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Standardized Residual	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Standardized Residual	Mean		0E-7	,14136122
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,2842258	
		Upper Bound	,2842258	
	5% Trimmed Mean		,0378680	
	Median		,0525861	
	Variance		,979	

Std. Deviation	,98952851	
Minimum	-2,79620	
Maximum	1,68701	
Range	4,48321	
Interquartile Range	1,43749	
Skewness	-,582	,340
Kurtosis	,236	,668

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,085	49	,200 [*]	,970	49	,243

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

CLIMA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL

Clima		
Empenhamento instrumental	Pearson Correlation	-,034
	Sig. (2-tailed)	,819
	N	49

Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima	-,034	,819
R ²	,001	
F	,053	

Regression EMP INSTRUMENTAL**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Clima ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Emp_Instrumental

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,034 ^a	,001	-,020	,70380	1,816

a. Predictors: (Constant), Clima

b. Dependent Variable: Emp_Instrumental

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,026	1	,026	,053	,819 ^b
	Residual	23,281	47	,495		
	Total	23,307	48			

a. Dependent Variable: Emp_Instrumental

b. Predictors: (Constant), Clima

Coefficients^a

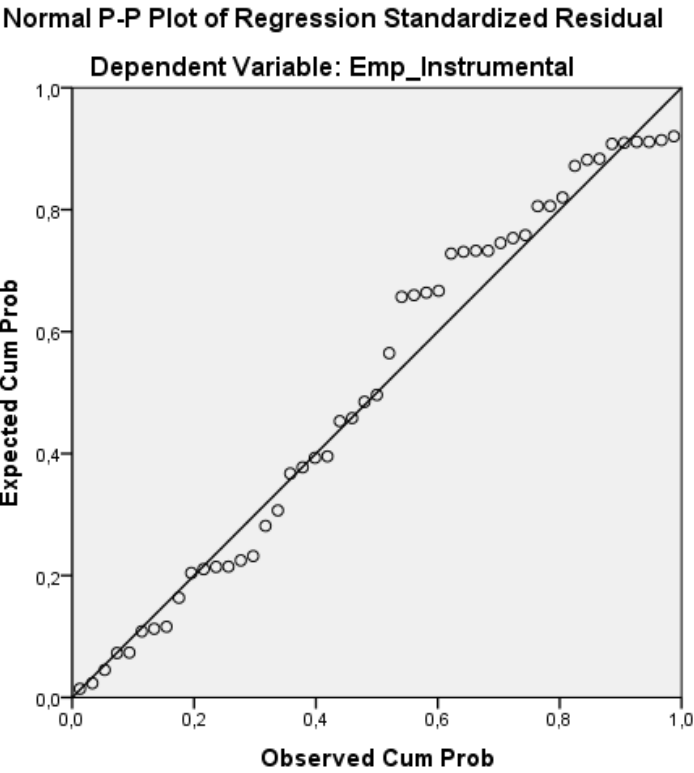
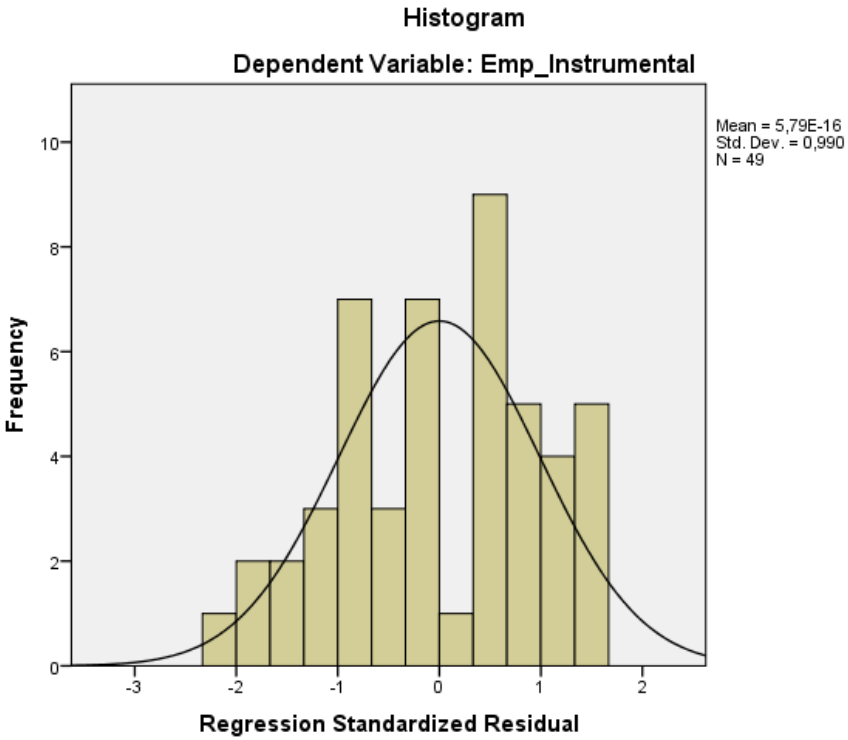
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,141	,448		9,249	,000
Clima	-,028	,120	-,034	-,230	,819

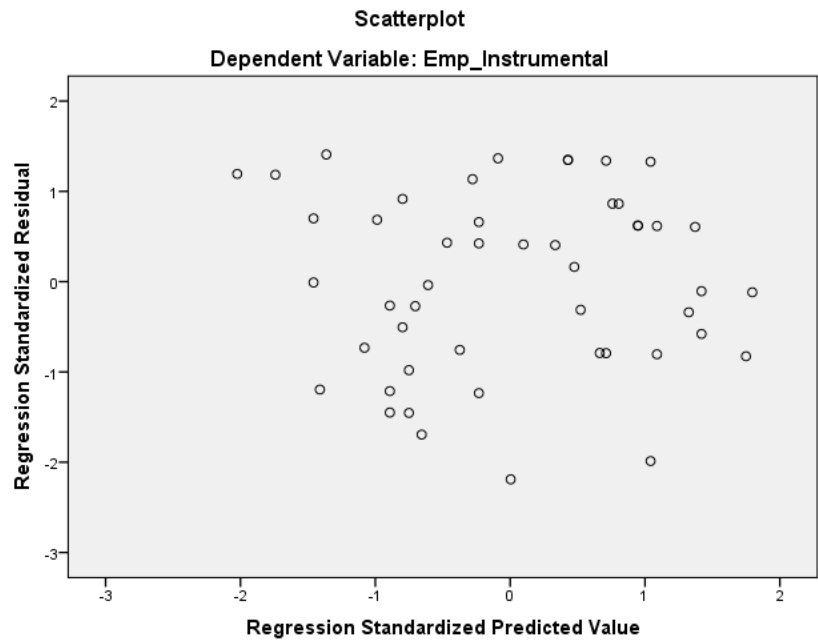
a. Dependent Variable: Emp_Instrumental

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,9934	4,0829	4,0408	,02341	49
Residual	-1,54091	,99111	,00000	,69643	49
Std. Predicted Value	-2,024	1,796	,000	1,000	49
Std. Residual	-2,189	1,408	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Emp_Instrumental





Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,128	49	,043	,952	49	,046

a. Lilliefors Significance Correction

CLIMA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO NORMATIVO

		Clima
Empenhamento normativo	Pearson Correlation	,222
	Sig. (2-tailed)	,124
	N	49
Preditores	Beta	Sig.
(Constante)		,000
Clima	,222	,124
R ²		,049

Variables Entered/Removed^a

a. Dependent Variable: Emp_Normativo

Model Summary^b

a. Predictors: (Constant), Clima

ANOVA^a

a. Dependent Variable: Emp_Normativo

Mariana G. Santos

Coefficients^a

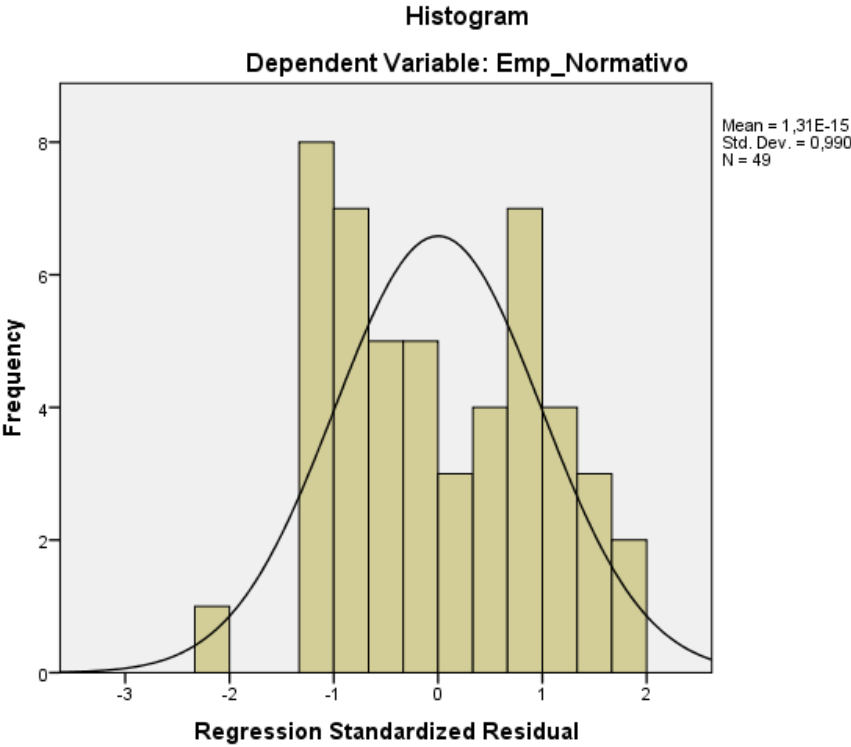
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,361	,484		4,876	,000
Clima	,203	,130	,222	1,564	,124

a. Dependent Variable: Emp_Normativo

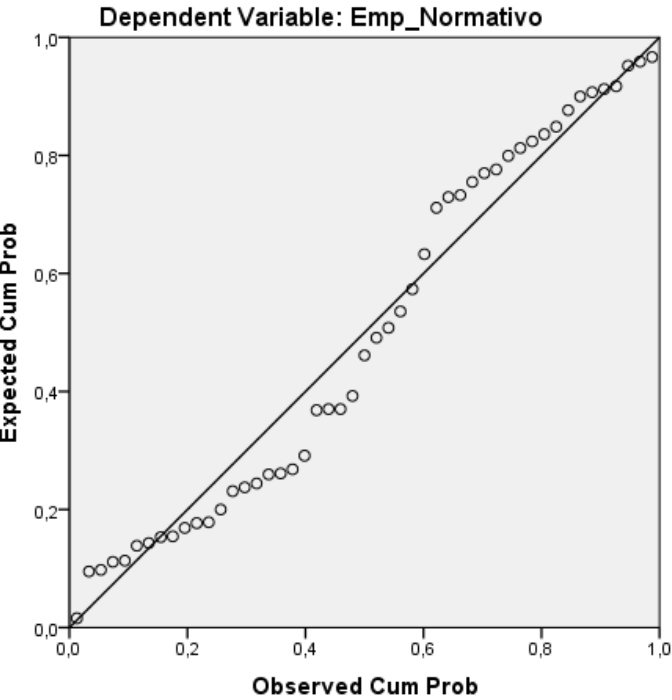
Residuals Statistics^a

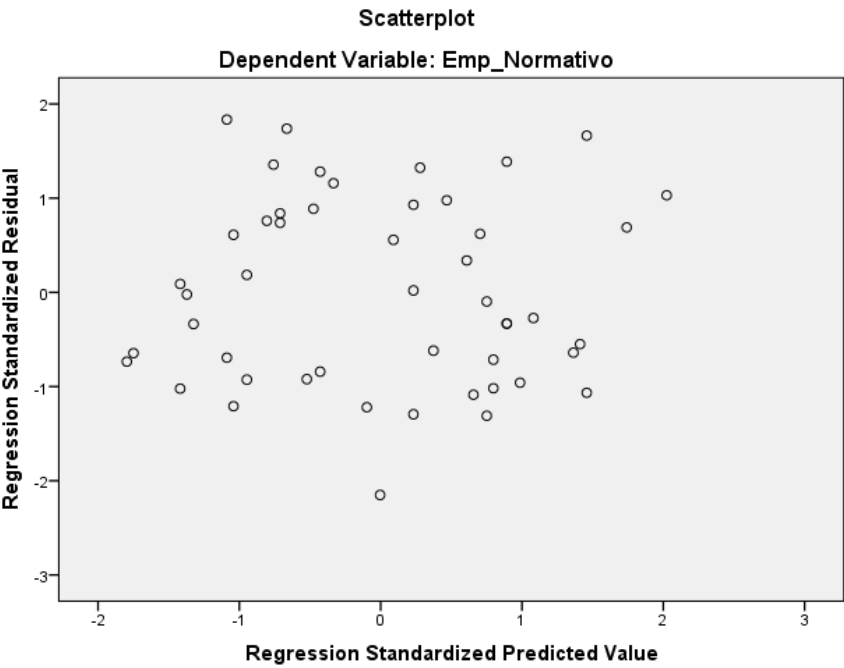
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7903	3,4467	3,0989	,17184	49
Residual	-1,63670	1,39584	,00000	,75307	49
Std. Predicted Value	-1,796	2,024	,000	1,000	49
Std. Residual	-2,151	1,834	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Emp_Normativo



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,122	49	,067	,956	49	,063

a. Lilliefors Significance Correction

SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS: GENERO

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima organizacional	3,62	,85	3,65	,85	,929
Empenhamento afetivo	3,97	,49	4,16	,73	,334
Empenhamento instrumental	3,93	,83	4,09	,61	,474
Empenhamento normativo	2,77	,68	3,26	,77	,033 *

* $p \leq ,05$ **SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS: ANTIGUIDADE**

	Até 5 anos		> 5 anos		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima organizacional	3,64	,80	3,64	,87	,989
Empenhamento afetivo	4,08	,70	4,10	,66	,930
Empenhamento instrumental	3,97	,76	4,06	,67	,693
Empenhamento normativo	3,25	,85	3,04	,74	,403

SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS: FILHOS

	Não		Sim		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima organizacional	3,41	,84	3,79	,83	,124
Empenhamento afetivo	3,93	,72	4,21	,60	,148
Empenhamento instrumental	3,91	,75	4,12	,64	,305
Empenhamento normativo	2,95	,77	3,19	,76	,280

SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS: VINCULO

	Termo certo		Sem termo		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Clima organizacional	3,78	,92	3,61	,82	,628
Empenhamento afetivo	4,10	,79	4,14	,64	,873
Empenhamento instrumental	3,78	,75	4,06	,69	,340
Empenhamento normativo	2,93	,98	3,16	,76	,479